المجلد 7 - الإجراءات والرؤى - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

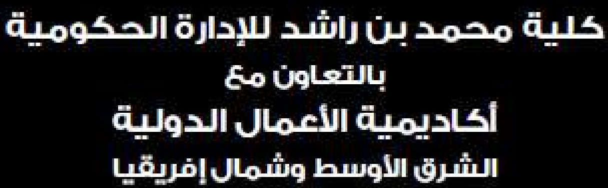
حكومات المستقبل

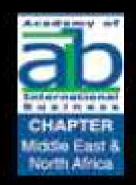
تحرير:

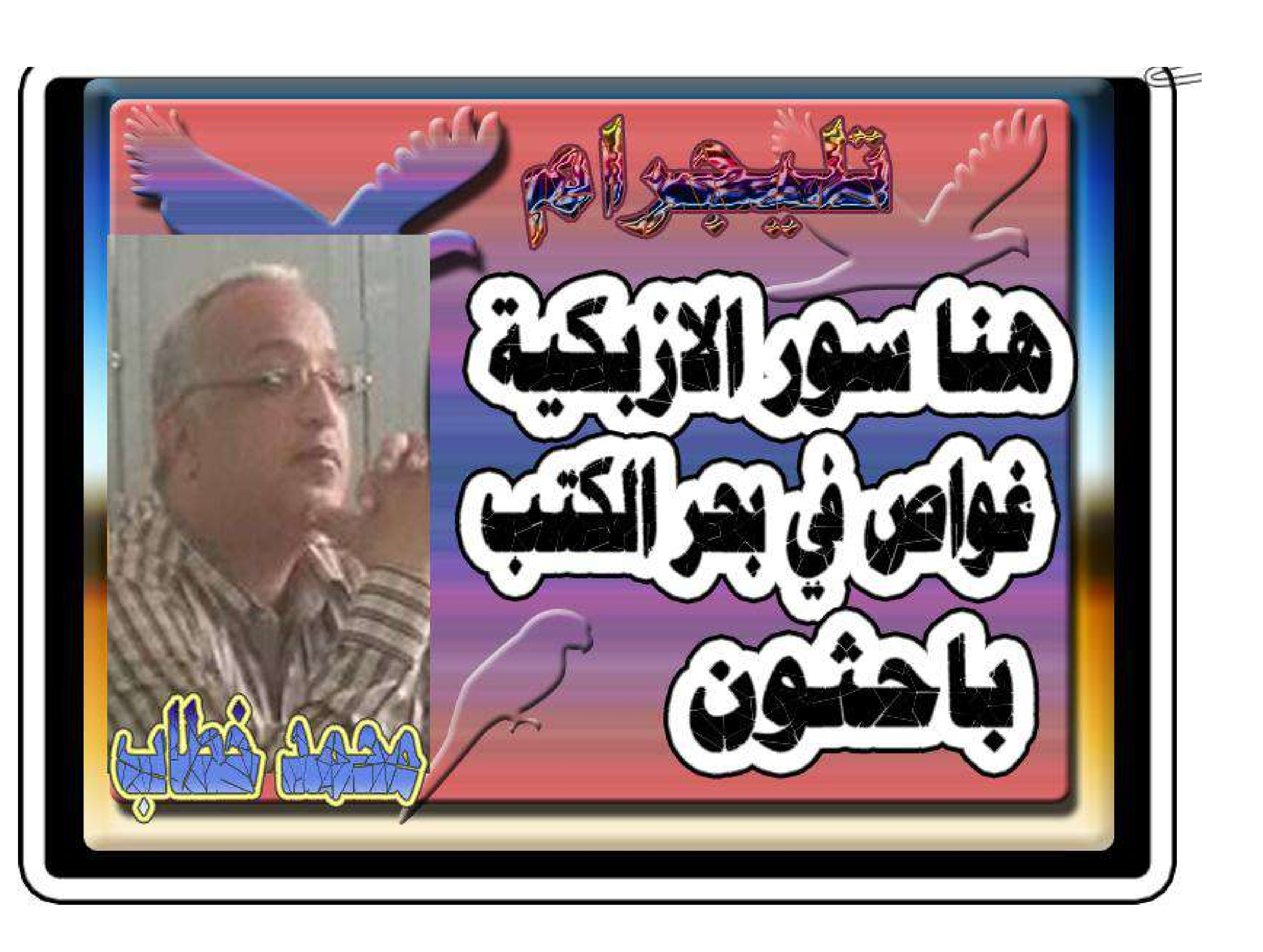
ميلودينا ستيفنز إيمانويل أزاد مونيزار

منى الشلقامي رائد العوامله مع.. أمل أنور السيسي







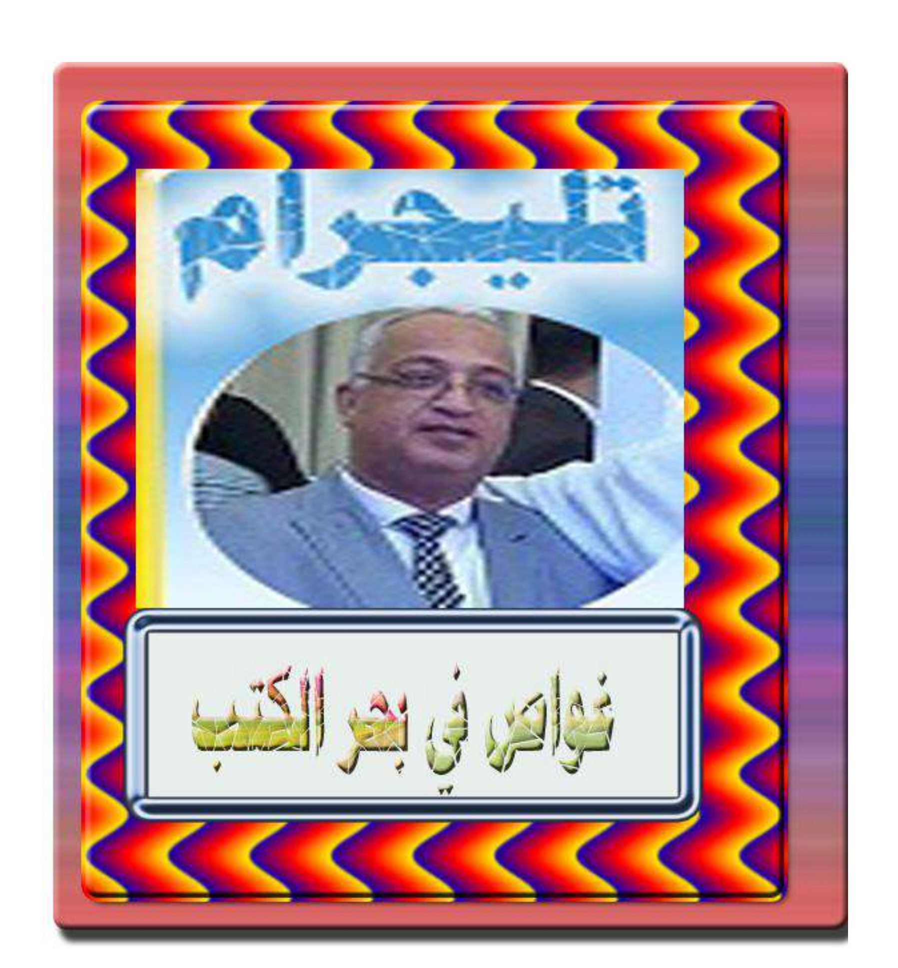

تليجرام
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
باحثون
محمد خطاب

حكومات
المستقبل

تليجرام

معنا

سور الأزبكية



المجلد 7 - الإجراءات والرؤى - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

حكومات المستقبل

تحرير:

ميلودينا ستيفنز إيمانويل أزاد مونيزار

منى الشلقامي رائد العوامله مع.. أمل أنور السيسي



كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

بالتعاون مع

أكاديمية الأعمال الدولية

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا



Future Governments

Volume 7 _ Actions and Insights _ Middle East North Africa

حكومات المستقبل

المجلد 7 – الإجراءات والرؤى – الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



مع التقدير للمساهمات القيمة في إعداد الكتاب لكلٍّ من:

سالم العويس – نسيم صمادي – صالح الحموري

محمد جعيد – سعيد القصيباتي – هشام الشريف

موافقة « **المجلس الوطني للإعلام**» في دولة الإمارات العربية المتحدة

رقم: MC-10- 01-4501707 تاريخ 2020/5/20

ISBN: 978 - 9948 - 34 - 392 - 9



Qindeel | قنديل

للطباعة والنشر والتوزيع

Printing, publishing & Distribution

ص.ب: 47417 شارع الشيخ زايد

دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

الطبعة الأولى: حزيران / يونيو 2020 م – 1441 هـ

المحتويات

قائمة المساهمين

الشيخة شما بنت سلطان بن خليفة آل نهيان — مؤسسة التحالف من أجل الاستدامة العالمية، دولة الإمارات العربية المتحدة

سعادة الدكتور علي المري — كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة

علاء عطا الله عثمان — هيئة الصحة ـ دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

آمنة أحمد السويدي — بلدية دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة

آنا ليزا غوغز (Anna-LiisaGoggs) — شركاء C3 الإمارات العربية المُتحدة (C3 Partners UAE)

كريستوفر م. شرويدر (Christopher M. Schroeder) — Next Billion Ventures، USA

ديفيد هادجز (David J. Hughes) — كلية آليانس مانشستر للأعمال (Alliance Manchester Business School, UK)

فاطمة الزعابي — قسم الاعتماد والخدمات التعليمية، الإمارات العربية المتحدة

فادي سالم — كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة

غودبرغ ك. جونسون (Gudberg K. Jonsson) — جامعة آيسلندا (University of Iceland, Iceland)

غاي بورتون (Guy Burton) — كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة

هارفي ب. ميلكمان (Harvey B. Milkman) — جامعة ولاية ميتروبوليتان في دنفر، الولايات المتحدة الأمريكية (Metropolitan State University of Denver, USA)

لما زقزق — كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة

إيمانويل أزاد مونيزار (Immanuel Azaad Moonesar) — كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة

مارك إسبوسيتو (Mark Esposito) — جامعة هولت، الولايات المتحدة الأمريكية (Hult University, USA)

مارك باتي (Mark Batey)	كلية آليانس مانشستر للأعمال، المملكة المتحدة (Alliance Manchester Business School, UK)
ميديا نوسنتيني (Medea Nocentini)	C3 Partners, UAE
ميلودينا ستيفنز (Melodena Stephens)	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة
محمد حبيب الرحمن	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة
منى الشلقامي	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة
أولي كانغاز (Olli Kangas)	جامعة توركو، فنلندا (University of Turku, Finland)
راكيل وارنر (Racquel Warner)	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة
رائد العوامله	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة
سكوت فارغر (Scott Fargher)	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة
شيخة حسن الجسمي	مركز الجليلة لثقافة الطفل، الإمارات العربية المتحدة
تارا فيشباخ (Tara Fischbash)	كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات العربية المتحدة
فيلي فييكو بولكا (Ville_VeikkoPulkka)	جامعة هلسنكي، فنلندا (University of Helsinki, Finland)

كلمة محرر السلسلة

يعتمد مستقبل الحكومات على قدرتها على التكيف وتلبية تطلعات المواطنين المتغيرة. ويحدث هذا التغيير نتيجة الثورات التكنولوجية، والاتصالات فائقة السرعة، وإمكانية الوصول إلى وسائل الإعلام، والتقدم في التصنيع، والتوسع الحضري، والمعضلة المتنامية بشأن السياسات والأنظمة واللوائح ومدى ملاءمتها. يحتاج التعليم إلى الإصلاح؛ ويحتاج المجتمع إلى التعزيز والدعم من خلال سلوكيات المواطنة الصالحة؛ ويجب أن يتسم صنع القرار بالشفافية والأخلاق والعدالة. الأقوال أسهل من الأفعال، فالأدوات متوافرة، والإرادة موجودة، وثمة طرق رائعة للتنفيذ، لكننا دائماً نقول: «لكن»!

تتوقع شركة ديلويت (Deloitte)[1] سبعة اتجاهات للمستقبل؛ أولها أنه يتعين على الحكومات أن تصبح بمنزلة عناصر تمكين بدلاً من كونها جهات مقدمة

(1) و. د. إيغرز (.Eggers, W. D)، وب. ماكميلان (.Macmillan, P) (2015). حكومة 2020: رحلة إلى مستقبل الحكومات. شركة ديلويت (Deloitte). مقتبس من الموقع https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/public-sector/deloitte-au-ps-gov2020-journey-future-government1-130315.pdf. تاريخ زيارة الموقع 31 أغسطس 2018.

حكومات المستقبل

الإجراءات والرؤى ــ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الجزء السابع، 11ــ14

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 2048ــ7576 doi:**10.1108/S2048ــ757620190000007031**

للحلول. يجب أن يتحول التركيز من تطوير الحلول للمجتمع من قبل الحكومة إلى العمل مع الشركاء وتحميلهم المسؤولية عن النتائج المستهدفة. وهذا يتطلب تحولاً ثقافياً في فهم رسالة الحكومة، ونطاق قدرتها، ودورها في المجتمع.

يهدف هذا الكتاب، المعني بـ «حكومات المستقبل» ـ وهو الجزء السابع من سلسلة «الإجراءات والرؤى» ـ لفهم ما بوسع الحكومات فعله من أجل الاستعداد للمستقبل. ويتزامن إطلاق الكتاب مع القمة العالمية للحكومات، وهي مناسبة مثالية لتقديم الكثير من الموضوعات التي تحث على التأمل والتفكير. وتُعد أغلب الفصول الواردة في هذا الكتاب عبارة عن حالات من دولة الإمارات. تدرس الحالات لتوفير محتوى تعليمي لمسؤولي ومديري السياسات العامة في المستقبل، وتبنّي وجهة نظر أعمق تركز على الأفراد. بدأت هذه المبادرة عام 2010 جزءاً من مبادرة أكاديمية الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (AIB-ME-NA)، بهدف فهم أعمق للمنطقة.

في حين تركز أغلبية الحالات على دبي ودولة الإمارات؛ فثمة تجارب وحالات من تشيلي والصين وإستونيا وفنلندا وألمانيا وآيسلندا. ومن خلال فهم الأهداف والاستراتيجيات المنفذة والفرص والتهديدات المستقبلية، نصبح في وضع يسمح ببناء مستقبل أفضل للعالم.

يُسلط المنظور الافتتاحي، «حكومات المستقبل المسبّبة للاضطراب ـ مواكبة التطورات التكنولوجية والآفاق الجديدة»، الضوء على أهمية ضمان الحكومات المحافظة على ثقة المواطنين. ويُركز على ثلاثة أسباب رئيسة تدفع الحكومات للتغيير: وهي خيبة أمل ما بعد الديمقراطية، وإرث ما بعد العولمة وسياسات الحماية، وإحلال التكنولوجيا والافتقار إلى اللوائح.

وترد أربعة أمثلة للحكومات التي تتحمل مخاطر جريئة في ابتكار القطاع العام: فنلندا، إستونيا، الصين، ودولة الإمارات العربية المتحدة. وأخيراً، تُعرض خارطة طريق لصانعي السياسات لتسليط الضوء على بعض الممارسات المبتكرة للحكومات، وكذلك تحديد مجالات الحذر التي يتعين على الحكومات أخذها بعين الاعتبار لبناء المستقبل.

يتألف الكتاب من خمسة أجزاء:

- يركز **الجزء الأول** على الرؤى الحكومية. التي تتيح عدداً من الاحتمالات المستقبلية، واختيار الأكثر احتمالاً منها؛ والاستعداد لها، عكس الإدراك المتأخر[2]، وهو ما يكون محل تركيز معظم البحوث التعليمية والمؤسسية. وفي بعض الحالات، يتعين على الحكومات القيام بما هو أكثر من مجرد الاستعداد للمستقبل، إذ يمكنها، بل ينبغي لها، أن تساعد في تشكيل المستقبل. وقد تناول مقال «الرؤى الحكومية المستقبلية لدولة الإمارات العربية المتحدة» الموضوع بمزيد من التعمق. وتُعرَض ألمانيا، الرائدة في الصناعة 4.0، بوصفها حالة كُتبت بواسطة وكالة التجارة الخارجية والاستثمار التابعة لجمهورية ألمانيا الاتحادية. وتثير حالة «القوة الناعمة لدولة الإمارات» تساؤلات حول مسؤولية الحكومات على المستوى العالمي. وتُعرض حالة «كيفية إطلاق تشيلي مبادرة تغيير ثقافة ريادة الأعمال الدولية من خلال برنامج Start–up Chile». ويتّضح من الحالات الالتزام المطلوب من القطاعين العام والخاص والإدراك الضمني بأن التغيير يستغرق بعض الوقت.

- ويستند **القسم الثاني** على التوجه المستقبلي. يمكن تعريف التوجه المستقبلي على أنه الدرجة التي يشجع بها المجتمع ككل ويكافئ السلوكيات الموجهة نحو المستقبل مثل التخطيط وتأخير الإشباع. يتم تهجير 31 شخصاً في العالم داخليًا كل دقيقة، منظور يناقش إصلاح سياسات اللجوء حيث تحتاج الإرادة الجماعية وسياسات واستراتيجيات التنفيذ إلى التغيير. تستكشف حالة الابتكار والإبداع بعض التحديات في اللغويات وترجمة الاستراتيجية على المستوى الثقافي ، مما

---

(2) ب. ر. مارتن (Martin, B. R.) (2010). The origins of the concept of 'foresight' in science and technology: An insider's perspective (أصول مفهوم «استشراف المستقبل» في العلوم والتكنولوجيا: منظور من الداخل). مجلة Technological Forecasting and Social Change، المجلد 77، العدد (9)، الصفحات 1447_1438؛ Miles, I. (2010). The development of technology foresight: A review (تطوير التبصر التكنولوجي: استعراض). مجلة Technological Forecasting and Social Change، المجلد 77، العدد (9)، الصفحات 1456_1448.

يبرز أهمية تحمل المخاطر وتأخر الإشباع. تقوم دراسة حالة دبي الذكية عن شراكات القطاعين العام والخاص بتسليط الضوء على الخطوات المتخذة لضمان موافقة القطاع الخاص والالتزام بأهداف القطاع العام.[3][4]

ـ ويتناول **الفصل الثالث**: «إصلاحات تنظيمية واستراتيجية» قضية «إصلاحات السياسات المالية من أجل المستقبل»، ودراسة حالة إدارة الملف الطبي الإلكترونية بمشروع «سلامة» في هيئة الصحة بدبي، وإلقاء الضوء على الثقافة التنظيمية والقيادة والأداء في بلدية دبي، إضافة إلى إدارة الابتكار وإصلاح الأعمال بمركز دبي للإحصاء.

ـ يتناول **الجزء الرابع** منظوراً متعمقاً لأجندة السعادة. ويقدم المنظور الأول «احتياج الاقتصاد الرقمي إلى الضمان الاجتماعي المرن «رؤى متعمقة من واقع تجربة الدخل الأساسي في فنلندا. وتركز الحالتان التاليتان على تنفيذ أجندة السعادة في مكتب «دبي الذكية» وفي هيئة المعرفة والتنمية البشرية. ونظراً لوجود نقاش كبير حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، عُرضت حالة تتعلق بموقع تويتر (Twitter) وأثره في أداء الطلاب ما بين 18 و21 عاماً باعتبارهم المستخدمين الرئيسين لوسائل التواصل الاجتماعي. وفي هذه الدراسة، استخدم معظم الشباب تويتر (Twitter) للتعبير عن آرائهم الشخصية، مما يثير تساؤلات عن «كيفية التفاعل مع جيل جديد يفضل طريقة تواصل مختلفة؟». ويتناول المنظور الأخير نجاح آيسلندا في مكافحة تعاطي المراهقين للمخدرات، من خلال تجربة الحد من تعاطي المراهقين للمخدرات؛ إذ يتطلب خلقُ مجتمع سعيد التزامَ جميع الجهات الفاعلة بما في ذلك الأفراد وشبكات الدعم الخاصة بهم.

---

(3) ج. ر. هاوس (House, R. J.) وآخرون. (2004). Culture, leadership, and organizations:The GLOBE study of 62 societies (الثقافة والقيادة والتنظيمات: دراسة مؤسسة جالوب (Gallup) لـ62 مجتمعاً المجلد 2004، الصفحة 282. Newcastle upon Type: Sage.

(4) موقع ReliefWeb. (عام 2018). World Refugee Day 2018: every minute, every day, nearly 31 people are forcibly displaced (اليوم العالمي للاجئين 2018: تهجير ما يقرب من 31 شخصاً قسراً كل دقيقة يومياً). مقتبس من https://reliefweb.int/report/world/world-refugee-day-2018-every-minute-every-day-nearly-31-people-are-forcibly-displaced. تاريخ زيارة الموقع 31 أغسطس 2018. وكان العدد يبلغ 20 شخصاً في عام 2016!

- واتخذ **الفصل الخامس والأخير**: «الاقتصاد التشاركي» قاعدةً لطرح رؤى جديدة حول مستقبل الحكومات في تبسيط التشريعات في اقتصاد المشاركة، إضافة إلى تسليط الضوء على اتباع شركة كريم (Careem) لنهج محلي مبتكر لحل المشكلات في اقتصاد المشاركة، ودعم المؤسسات الاجتماعية وريادة الأعمال الاجتماعية؛ فعلى سبيل المثال،

تتوقع الصين أن يسهم اقتصاد المشاركة بنسبة 10٪ في إجمالي الناتج المحلي.[5] وتتناول الحالة الأخيرة المؤسسة الاشتراكية C3 وطريقة معالجتها لإدارة التأثير. وتتجاوز القيمة الفعلية للمنافع النقدية (المتمثلة في إجمالي الناتج المحلي، ومتوسط دخل الفرد، والأرباح، وإجمالي المبيعات)، وربما يكون هذا هو الاتجاه الذي لا يلزم على الحكومات وحدها التحرك نحوه، بل على المنظمات أيضاً تحمل مسؤوليتها. ويُعد هذا الفكر المتمثل في تسليط الضوء على القيمة أمراً مهماً بالنسبة إلى اقتصاد المشاركة الذي لا يلزم أن يكون حول «الاقتصاد»، بل حول الموارد.

لم يكن إصدار هذا الكتاب ممكناً لولا دعم العديد من الأفراد والمؤسسات. نتقدم بالشكر للشيخة شما بنت سلطان بن خليفة آل نهيان، على دعمها المستمر للمشروع. كما نشكر كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، المؤسسة على التعاون معنا في إصدار سلسلة الكتب. وتمثل القيادة في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية الداعم الأكبر لنا؛ ونخص بالشكر سعادة الدكتور علي سباع المري الرئيس التنفيذي للكلية.

الجدير بالذكر أن هذه المشاريع تطوعية؛ حيث يتطلب كل منظور أو حالة ساعات من العمل التعاوني، وقد كنا محظوظين بوجود إسهام من مؤلفين

(5) هـ. هارسونو (Harsono, H.)، 2016، 11 إبريل. Embracing the sharing economy for growth in China (تبنّي اقتصاد المشاركة من أجل النمو في الصين). مدونة TechCrunch. مقتبس من https://techcrunch.com/2016/04/10/embracing_the_sharing_economy_for_growth_in_china/. تاريخ زيارة الموقع 31 أغسطس 2018.

وموجهين كبار. وتدريس الحالات هي النتيجة المشتركة بين مؤلفي دراسات الحالات والممثلين التنظيميين، الذين يتطوعون بوقتهم ومواردهم ومعارفهم لمواصلة التعلم. ونتقدم بالشكر للمؤلفين، الذين عملوا على التنقيح وفق مواعيد نهائية مضغوطة، وكذلك الممثلين التنظيميين، لتعاونهم لفهم الأسلوب والمنهج الأكاديمي، ودعم مواعيدنا النهائية، وإتاحة الفرصة لنا لرؤية ما وراء الكواليس. لقد ساعدتمونا في تسجيل التاريخ لمنطقة لا يفهمها الكثير، وتوثيق الأثر، وأتحتم لنا الفرصة لمعرفة التحديات التي تواجهونها، والتي دائماً ما تكون جزءاً من نمو المنظمة، والتي تكون بالغة الأهمية من أجل التعلم. خالص تقديرنا للجميع.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى زملائي المحررين المشاركين: البروفيسور رائد العوامله ، الذي كان دائماً داعماً للأفكار الكبيرة، والدكتورة منى الشلقامي، والدكتور إيمانويل أزاد مونيزار (Immanuel Azaad Moonesar) لمساعدتهم مؤلفي دراسات الحالات في إعداد جزء آخر يمكن الاستفادة منه في قاعة المحاضرات. ونحن نستلهم كلمات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي:

> [إن الإيمان الكامل برؤية تحقّق أحلام المواطنين هي أول مرتكزات النجاح، وإن الأحلام وحدها لا تحقّق أي إنجاز و"عندما يتحدث الناس نحن نعمل، وعندما يخططون نحن ننفذ، وعندما يترددون نتقدم نحو المستقبل بكل ثقة"].

تمهيد

أُسست كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (كلية دبي للإدارة الحكومية سابقاً) عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، لتكون أول مؤسسة بحثية وتعليمية تركز على الإدارة الحكومية والسياسات العامة في العالم العربي. حيث تسعى الكلية لدعم الحوكمة الرشيدة في دولة الإمارات العربية المتحدة والعالم العربي، وبناء قادة المستقبل، من خلال منظومة متكاملة من البرامج الأكاديمية والتدريبية، فضلاً عن الأبحاث والدراسات.

تأسس نظام عمل الكلية وفقاً لأفضل المعايير العالمية بالتعاون مع كلية كينيدي بجامعة هارفارد، وتُعتبر نموذجاً فريداً للمؤسسات الأكاديمية، بتركيزها على الجانب التطبيقي للإدارة الحكومية. كما تتعاون الكلية مع عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة على الصعيدين الإقليمي والدولي. ويعتمد تصميم وتنفيذ البرامج على أساس الفكر العلمي، ومستوحى من واقع الإدارة العامة في العالم العربي لمساعدة قادة المستقبل على التصدي للتحديات التي تواجه الإدارة العامة في العالم العربي.

حكومات المستقبل
الإجراءات والرؤى ـ الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الجزء السابع، 15ـ17

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 7576ـ2048ـ7576201900000070302048/S10.1108:doi

تهدف كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية إلى تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال تعزيز قدرة المنطقة على اعتماد سياسات عامة فعالة. وتحقيقاً لهذا الهدف، تتعاون كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية مع المؤسسات الإقليمية والعالمية في تقديم برامجها البحثية والتدريبية. كما تنظم الكلية مؤتمرات دولية وإقليمية وورش عمل متخصصة وتقيم منتديات لتبادل الأفكار والمعارف بين المنطقة العربية والعالم، لتعزيز المناقشات الجادة حول السياسات العامة. وتلتزم الكلية بخلق المعرفة ونشر أفضل الممارسات وتدريب صانعي السياسات في العالم العربي. ولتحقيق هذه المهمة، تقوم الكلية بتطوير إمكانات كبيرة لدعم برامج البحوث والتدريس التي تشمل:

- البحوث التطبيقية في السياسات العامة والإدارة.
- برامج الماجستير في السياسات العامة والإدارة العامة.
- التعليم التنفيذي لكبار المسؤولين والتنفيذيين.
- منتديات المعرفة للباحثين وواضعي السياسات.

تم إصدار أحدث نسخة من كتاب «حكومات المستقبل الصادر عن أكاديمية الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ((AIB–MENA، بالتعاون مع كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (MBRSG). وتمثل سلسلة «الإجراءات والرؤى» أحد المراجع القيمة للطلاب والأكاديميين وواضعي السياسات والباحثين، وقطاع الأعمال التجارية. ينصبّ تركيزها على كتابة سلسلة من دراسات الحالة التي تغطي مجموعة واسعة من موضوعات الأعمال وتمثّل سجلاً تاريخياً فريداً عن كيفية إدارة المؤسسات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وفي أنحاء العالم. وهي بذلك توفر مادة مهمة للتفكير في الجوانب التي غالباً ما يتم تجاهلها، إلى جانب رؤى ممتازة عن المعرفة المحلية والضمنية التي تسد ثغرات البحوث الأكاديمية العالمية الحالية.

ويُعد هذا الجزء «حكومات المستقبل»، أحد الأعمال المهمة نظراً لطبيعة

ورسالة مستقبل دولة الإمارات والمنطقة العربية والعالم. كان البروفيسور رائد العوامله، عميد الكلية، مصدر إلهام لموضوعات هذا الجزء، إضافة إلى إطلاق كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية حزمة جديدة من برامج الماجستير تضم: الماجستير في إدارة الابتكار، الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، والماجستير في السياسات العامة، مع التركيز على مجالات الصحة، التعليم، العلوم والتكنولوجيا، السياسات الاجتماعية، والتنمية المستدامة؛ وسيكون من السهل إدراج هذا الكم من دراسات الحالات المحلية ضمن مجالات التعليم، والبحوث التطبيقية، والنظريات المطبّقة. ويوثق هذا الجزء الحالات عبر موضوعات مختلفة: الرؤى الحكومية، التوجه المستقبلي، إصلاحات تنظيمية واستراتيجية، أجندة السعادة، واقتصاد المشاركة.

في خضم موجة دوافع التغيير التي تجتاح الاقتصادات، تتبنى الحكومات تدابير تحضيرية لمستقبل يصعب التنبؤ به. وتعكف الحكومات في إطار اتخاذها للتدابير الاستباقية بدلاً من التدابير التفاعلية، على وضع خطط واستراتيجيات لإطلاق العنان للإمكانات الكبيرة التي تكمن في دوافع التغيير التي تؤثر في المشهد العالمي.

وتواجه مؤسسات القطاع العام مستقبلاً يسوده عدم اليقين، بينما يُعدّ تقديم الخدمات مع خفض الميزانية لسدّ العجز، وضعها الطبيعي الجديد. بدءاً من التغيرات الديموغرافية والاضطرابات الاقتصادية والتحولات المجتمعية، ووصولاً إلى التطورات التكنولوجية، تترك دوافع التغيير أثراً عميقاً في سياق عمل الحكومات وأدائها. ولقادة الحكومات دور رئيس في هذا التحوّل، من خلال إقرارهم بالعناصر الضرورية لخلق طابع عام قابل للتكيف مع الظروف المحيطة، ومستعد لتحقيق غرضه المحدد في مواجهة عالم دائم التغير.

ويدرس الكتاب مدى استطاعة الحكومات، واستعدادها لمواجهة مستقبل يكتنفه الغموض؛ فالتغيرات في إدارة الموارد والهياكل الاجتماعية وتطلعات المواطنين والتطورات التكنولوجية والأسواق العالمية، والحوكمة العالمية، كما

نعرفها، تحتّم على المؤسسات الإدارية أن تصبح استباقية وأكثر ذكاءً وسرعة في تفعيل أفضل الممارسات. وفي ظل أبعاد جديدة للإنتاجية وتعريفات جديدة للكفاءة والفاعلية؛ تؤثر تقنيات مثل الروبوتات، وسلاسل الكتل Blockchains، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، تأثيراً عميقاً في الدروب التي يجب على الحكومات والمؤسسات الحيوية أن تسلكها في المستقبل. ويتمثل التحدي الذي يواجه مؤسسات القطاع العام في جميع أنحاء العالم في التكيف مع الواقع الجديد المتمثل في مبدأ «تحقيق مخرجات أكثر بمدخلات أقل» والتركيز على النتائج المرجوة، مع توجيه بعض التحولات الجذرية المذكورة.

أهنئ أكاديمية الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (AIB-MENA) على الجزء السابع من كتابها بالشراكة مع كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

الدكتور علي سباع المري

الرئيس التنفيذي

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية



الفصل الأول

المنظور

حكومات المستقبل المسبّبة للاضطراب: مواكبة التطورات التكنولوجية والآفاق الجديدة

ميلودينا ستيفنز
الشيخة شما بنت سلطان بن خليفة آل نهيان
وبإسهامات من كريستوفر م. شرويدر



1.1. ابتكار القطاع العام: مرحلة حاسمة

تُعد الثقة في الحكومة أمراً طيباً. يسلط البحث الضوء على أهمية الثقة في الحكومات وفيما بينها، مما يؤدي إلى تحقيق مزيد من الفاعلية وقدر أكبر من الكفاءة في أدائها لمهامها.[1] فكلما زادت الثقة، زادت احتمالات توافّر الحافز لدى الأفراد والمؤسسات للامتثال للوائح،[2] والإسهام في

(1) ب. ك. بلايند (Blind, P. K.) (2007). Building trust in government in the twenty-first century: Review of literature and emerging issues (بناء الثقة في الحكومة في القرن الحادي والعشرين: استعراض الدراسات والقضايا الناشئة). في المنتدى العالمي السابع المعني بالتغيير الجذري لمفهوم الحكم: بناء الثقة في الحكومة (الصفحات 26-29)؛ Bouckaert, G. (2012) . Trust and public administration (الثقة والإدارة العامة). مجلة Administration، المجلد 60، العدد (1)، الصفحات 91-115؛س. ناك (Knack, S.) ب. ج. زاك (Zak, P. J.) (2003). Building trust: Public policy, interpersonal trust, and economic development (بناءالثقة: السياسات العامة والثقة المتبادلة بين الأشخاص والتنمية الاقتصادية). مجلة Supreme Court Economic Review، العدد 10، الصفحات 91-107؛ و. جونستون (Johnston, W.)، ه. كران (Krahn, H.)، ت. هارستون (Harrison, T.) (2006). Democracy, political institutions, and trust: The limits of current electoral reform proposals (الديمقراطية والمؤسسات السياسية والثقة: حدود المقترحات الحالية للإصلاح الانتخابي). مجلة Canadian Journal of Sociology، المجلد 31العدد (2)، الصفحات 165-182.

(2) ك. ميرفي (Murphy, K.) (2004). The role of trust in nurturing compliance: A study of accused tax avoiders (دور الثقة في تعزيز الامتثال: دراسة حول المتهمين بالتهرب الضريبي). مجلة Law and Human Behavior، المجلد 28، العدد (2)، الصفحات 187-209.

حكومات المستقبل (الإجراءات والرؤى- Actions and Insights - Middle East North Africa الشرق الأوسط وشمال أفريقيا) المجلد 7، من 1 إلى 39 -حقوق الطبع والنشر لعام 2019 محفوظة لميلودينا ستيفنز (Melodena Stephens) والشيخة شما بنت سلطان بن خليفة آل نهيان وبإسهامات كريستوفر م. شرويدر (Christopher M. Schroeder). صدر هذا المقال بتصريح من أكاديمية الأعمال الدولية - الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية جميع حقوق إعادة النشر محفوظة -الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 7576-2048/-doi:10.1108/S2048 757620190000007001

زيادة النمو الاقتصادي،[3] والالتزام بتوجيهٍ استراتيجي طويل الأجل.[4] ومع ذلك، تُعد الثقة، في الوقت الحالي، مورداً نادراً ومتناقصاً. وكشفت دراسات استقصائية عالمية أن الشعوب مستمرة في فقد ثقتها في الحكومات، وفي السنوات الأخيرة، كانت الحكومات أقل حظوة بالثقة من المنظمات غير الحكومية (NGOs) والشركات ووسائل الإعلام![5] وينطبق هذا أيضاً على الدول الديمقراطية ودول الاقتصاد الحر. وتبلغ نسبة الثقة في حكومات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 42٪[6] وتظهر آثار انعدام الثقة على الساحة العامة في جميع أنحاء العالم من خلال نتائج الانتخابات، والمطالبات الكثيرة، وحركات الاضطرابات المدنية.

تتمثل الأسباب الرئيسة لفقدان الثقة في الفساد وعدم القدرة على الوفاء

---

(3) ي. آلغان (.Algan, Y)، ب. كاوس (.Cahuc, P) (2010). Handbook of economic growth (دليل النموالاقتصادي). أمستردام: دار نشر شمال هولندا؛ Dasgupta, P.) (2009). A matter of trust: Social capital and economic development (مسألة ثقة: رأس مال الاجتماع والتنمية الاقتصادية). تم إعداده للعرض في المؤتمر السنوي للبنك المعني باقتصاديات التنمية (ABCDE)، سول، يونيو.

(4) د. جيورفي (.Gyorffy, D) (2013). Institutional trust and economic policy (الثقة المؤسسية والسياسات الاقتصادية). بودابست: مطبعة الجامعة الأوروبية المركزية.

(5) مصادر البيانات: وفقاً لمؤشر إيدلمان للثقة لعامي 2017 و2018، تواجه الحكومات أزمة انعدام الثقة في 20 من أصل 28 دولة شملتها الدراسة؛ انظر: س. ج. شيما (.Cheema, S. G) (6-8 سبتمبر 2006)، الكلمة الافتتاحية للتقييم «Building trust in government» (بناء الثقة في الحكومة). المنتدى الإقليمي المعني بالتغيير الجذري لمفهوم الحكم في سول، جمهورية كوريا. آسيا. مقتبس من / http: / /unpan1.un.org /intradoc /groups /public /documents un / unpan024163.pdf. تاريخ زيارة الموقع 7 يونيو 2018.

(6) تبلغ مستويات ثقة مواطني دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في حكوماتهم 42٪ (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2017؛ Government at a Glance 2017 (الحكومة في لمحة2017).

بالوعود؛[7] فمن بين 180 دولة، حصلت أكثر من ثلثي الدول على درجة تقل عن 50 نقطة لمعدلات الفساد،[8] وقد ارتبط الفساد بانخفاض معدلات النمو: نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي، العدالة الاقتصادية، الإنتاجية، الاستثمار الأجنبي المباشر، والتنمية البشرية.[9] ومن المثير للدهشة أن التفاوت في الدخل في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وصل إلى أعلى مستوى له منذ 30٪ عاماً؛ إذ يحصل 10٪ من

---

(7) ر. إسبينال (Espinal, R.)، وج. هارتلين (Hartlyn, J.) (مارس2006). Performance still matters explaining trust in government in the Dominican Republic (استمرارأهمية الأداء في تفسيرالثقة بالحكومة في جمهورية الدومينيكان). مجلة Comparative Political Studies، المجلد 39، العدد (2)، الصفحات 200_223؛ ج. جوب (Job,J.) (نوفمبر2005). How is trust in government created? It begins at home but ends in the parliament (كيف يتم خلق الثقة في الحكومة؟ تبدأ من المنزل، لكن تنتهي بها الحال في البرلمان). مجلة Australian Review of Public Affairs، المجلد 6، العدد (1)، الصفحات 1_23؛ ك. هـ. وانغ (Wang, C. H.) (2006). Government performance, corruption, and political trust in East Asia (أداءالحكومة والفساد والثقة السياسية في شرق آسيا). مجلة سوشال ساينس كوارتلي (Social Science Quarterly)، المجلد 97، العدد (2)، الصفحات 211_231؛ م. إ. وارن (Warren, M. E.) (يناير2006). Democracy and deceit: Regulating appearances of corruption (الديمقراطية والحيلة: تنظيم مظاهرالفساد). مجلة أميريكان جورنال (American Journal of Political Science)، المجلد 50، العدد (1)، الصفحات 74_160.

(8) مؤشر مدركات الفساد. (عام 2017). منظمة الشفافية الدولية.

(9) ج. غ. لامبسدورف (Lambsdorff, J. G.) (2004). How corruption affects economic development (تأثيرالفساد في التنمية الاقتصادية). تقرير الفساد العالمي، 212، 310؛ ب. روثستين (Rothstein, B.) س. هولمبرغ (Holmberg, S.) 2011. Correlates of corruption (متلازمات الفساد). جامعة Gothenburg، معهد Quality of Government، ورقة العمل 12؛ ر. سانيال (Sanyal, R.)، س. سامنثا (Samanta, S.) 2008. Effect of perception of corruption on outward US foreign direct investment (تأثيرمدركات الفساد في الاستثمارالأجنبي الخارجي المباشرللولايات المتحدة). مجلة Global Business and Economics Review، المجلد 10، العدد (1)، الصفحات 123_140، ل. زوراويكي (Zurawicki, L.)، م. حبيب (Habib, M.) (2010). Corruption and foreign direct investment: What have we learned? (الفساد والاستثمارالأجنبي المباشر: ما الذي تعلمناه؟) مجلة International Business & Economics Research، المجلد 9، العدد (7)، ص 1.

السكان على 9.6 أضعاف دخل الأكثر فقراً، وهو 10٪؛[10] فقد ارتبط التفاوت في الدخل بارتفاع معدل الإصابة بالاكتئاب[11] وعدم الاستقرار السياسي.[12]

وفي معظم الدول، يُعتبر القطاع العام أقل كفاءة من نظيره الخاص، حتى في حال انخفاض معدل الفساد. ومن المفارقات أن مؤسسات القطاع العام غير الفعالة هي أحد أسباب الفساد.[13] ففي إحدى الدراسات، قُدّر أنّه خلال عام، يعمل الموظفون الحكوميون أقل من نظرائهم في القطاع الخاص بشهر كامل.[14] ومع ذلك، تقول دراسة أجراها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أخيراً: إنّ الخدمات عادةً ما تكون مختلطة، ولا تقتصر فقط على القطاع العام أو الخاص، وتعتمد على القطاع والدولة التي تُجرى فيها الدراسة، ومن ثمّ توخي الحذر بشأن التسرع في هذه الاستنتاجات. وعلى أية حال، ثمة توقعات أعلى للخدمات الحكومية، إذ يمكنها أن تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الأفراد.

(10) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (عام 2015). In it together: Why less inequality benefits all (مسألة ذات اهتمام مشترك: السبب وراء استفادة الجميع من انخفاض التفاوت). Paris: OECD Publishing.

(11) ف. باتل (Patel, V.) وج. ك. بيرنز (Burns, J.K.) وم. دينغرا (Dhingra, M.) وآخرون. (عام 2018). Income inequality and depression: a systematic review and meta_analysis of the association and a scoping review of mechanisms (التفاوت في الدخل والاكتئاب: مراجعة منهجية وتحليل تجميعي للجمعية ومراجعة نطاق للآليات). مجلة وورلد سيكياتري (World Psychiatry)، المجلد 17، العدد (1)، الصفحات 76_89.

(12) أ. آليسينا (Alesina, A.)، ر. بيروتي (Perotti, R.) (1996). Income distribution, political instability, and investment (توزيع الدخل وعدم الاستقرار السياسي والاستثمار). مجلة European Economic Review، المجلد 40، العدد (6)، الصفحات 1203_1228.

(13) ب. غ. ميون (Me´on, P. G.)، ل. ويل (Weill, L.) (2008). Is corruption an efficient grease _ سلسلة BOFIT Discussion Papers، العدد 20.

(14) ج. ريتشواين (Richwine, J.) 11 ديسمبر 2012. Government Employees Work Less than Private_Sector Employees (موظفو الحكومة يعملون أقل من نظرائهم في القطاع الخاص). مؤسسة Heritage، العدد 2724. مقتبس من http: / /thf_media.s3.amazonaws.com /2012 / pdf /b2724. pdf. تاريخ زيارة الموقع 7 يونيو 2018.

ويـؤدي عـدم تقديـم الخدمـات بفاعلية وفـي الوقـت المناسـب، وغيـاب الشـفافية والتنسـيق بيـن الدوائـر الحكوميـة إلـى التصـور بـأنّ سيادة القانـون غيـر مفعلـة؛[15] فالثقـة تـدور حـول التصـورات. هـذا الوهـم خطيـر ويـؤدي إلـى سـلوكيات المواطنـة السـلبية مثـل انخفـاض نسبة إقبـال الناخبيـن، وعـدم المشـاركة السياسـية وانخفـاض المشـاركة المدنيـة.[16] وفـي الحـالات القصـوى، يمكـن أن يـؤدي ذلـك إلـى الثـورات والفوضـى العارمـة.

كمـا لا يثـق المواطنـون فـي مـدى معرفـة الحكومـات مـا يصب فـي مصلحة دولهـم؛[17] فالقطـاع العـام البيروقراطي المترهـل غيـر قـادر علـى توظيـف المواهـب الشـابة والحفـاظ عليهـا؛[18] ممـا يـؤدي إلـى خلـق حكومـات عاجـزة عـن فهـم الفـرص والتحديـات التـي

(15) برنامـج الأمـم المتحـدة الإنمائـي. (عـام 2015).-Is the private sector more efficient? A cau tionary tale (هـل القطـاع الخـاص أكثر كفاءة؟ حكايـة تحذيريـة). سـنغافورة: المركـز العالمـي للتفـوق فـي الخدمـات العامـة التابـع لبرنامـج الأمـم المتحـدة الإنمائـي.

(16) م. آدسـيت (Adsett, M.) (2003).-Change in political era and demographic weight as explana tions of youth 'Disenfranchisement' in federal elections in Canada 1965-2000 مجلـة Youth Studies، المجلـد 6، العـدد (3)، الصفحـات 64ـ47؛ م. جـراي (Gray, M.), وم. كـول (Caul, M.) (2000). Declining voter turnout in advanced industrial democracies: 1950 to 1997: The ef- fects of declining group mobilization (انخفـاض نسبة إقبـال الناخبيـن فـي الديمقراطيـات الصناعيـة المتقدمـة: مـن 1950 إلـى 1997: آثـار انخفـاض تعبئـة المجموعـة). مجلـة الدراسـات السياسـية المقارنـة (Comparative Political Studies)، المجلـد 33، العـدد (9)، الصفحـات 1091ـ1122؛ ر. بوتنـام (-Put nam, R.) (2000). Bowling alone: The collapse and إحيـاء المجتمـع الأمريكـي. نيويـورك (revival of American community. New York, NY): شـركة سـايمون آنـد شوسـتر (Simon and Schuster).

(17) وقـد اكتشـفت دراسـة استقصائية أجراهـا مركـز Pew Research Center عـام 2017 أن 14٪ فقـط مـن هـذه الدراسـات الاسـتقصائية تقـول إن هـؤلاء المواطنيـن «يثقـون فـي حكومتهـم الوطنيـة بشـكل كبيـر للقيـام بمـا يصـب فـي مصلحـة البـلاد». مقتبـس مـن ـhttp: / /www.pewglobal.org /2017 /10 /16 / many /unhappy_with_current_political_system . تاريـخ زيـارة الموقـع 7 يونيـو 2018.

(18) منظمـة التعـاون الاقتصـادي والتنميـة (2017). Government at a glance 2017 (الحكومـة فـي لمحـة2017). باريـس: إصـدار منظمـة التعـاون الاقتصـادي والتنميـة؛ OECD (2015). Government at aglance 2015 (الحكومـة فـي لمحـة 2015). باريـس: إصـدار منظمـة التعـاون الاقتصـادي والتنميـة.

تواجه جيلاً عالمياً أصغر، وإعداد المواطنين الأكبر سناً للتغييرات الحتمية القادمة. على سبيل المثال: الأسئلة التي طرحها أعضاء مجلس الشيوخ بالكونجرس على مارك زاكربرغ (Mark Zuckerberg)، أثناء جلسة استماع الشهود في قضية موقع فيسبوك (Facebook) في واشنطن (Washington) بشأن شركة كامبريدج أناليتيكا (Cambridge Analytica)؛ فهم لم يكونوا ملمين بمنصة التكنولوجيا وتقنياتها، ولا بكيفية تحقيق موقع فيسبوك (Facebook) لإيراداته أو القيمة التي يتلقاها المستخدمون منه. وقد تصبح اللوائح ذات نتائج عكسية، ما لم يتم فهم هذه التكنولوجيا وفوائدها، عن طريق تدمير الفوائد الإيجابية المحتملة للتكنولوجيا ومدى انتشارها الهائل. ويترتب على ذلك اعتبار المواطنين أقرانهم أكثر موثوقية من حيث مصادر المعلومات مقارنة بالمتحدثين الرسميين باسم حكومتهم.[19]

ففي العديد من الدول، كان القطاع العام يمثل مصدر توظيف مهماً للمواطنين: نحو 30٪ وفقاً لمنظمة العمل الدولية،[20] و18٪ في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ونحو 50٪ في دول مثل الهند والصين ومصر[21] وفي بعض الحالات، مثل دول مجلس التعاون الخليجي (GCC)، يكون القطاع العام مكان العمل

(19) مؤشر إيدلمان للثقة لعام 2017.

(20) م. م. هامويا (Hammouya, M.) (1999). Statistics on public sector employment: Methodology, structures and trends (إحصاءات عن العمالة في القطاع العام: المنهجية والهياكل والاتجاهات). مكتب العمل الدولي، ورقة العمل 144، جنيف. مقتبس من http://www.ilo.org/public/eng_lish/bureau/stat/download/wp_pse_e.pdf. تاريخ زيارة الموقع 15 مايو 2018.

(21) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2017). Government at a glance 2017 (الحكومة في لمحة 2017). باريس: إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ (OECD 2015). Government at aglance 2015 (الحكومة في لمحة2015). باريس: إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ ف. سريفاستافا (Srivastava, V.)، أ. روسكيت (Roscitt, A.) (2016). Size of the public sector: Government wage bill and employment (حجم القطاع العام: ميزانية الأجور الحكومية والتوظيف الحكومي). البنك الدولي؛ الدكتور ف. روثنباتشر (Rothenbacher, F.). Public sector employment in Europe: Where will the decline end? (توظيف القطاع العام في أوروبا: أين سينتهي الركود؟) مقتبس من http://www.mzes.uni_mannheim.de/eurodata/newslet_ter/no6/feature.html. تاريخ زيارة الموقع 14 يوليو 2018.

المفضل؛[22] مما يعني أن موظفي الحكومة يمكنهم التأثير في رؤى الحكومة. وتُعد الروح المعنوية مهمة في القطاع العام؛ إذ ترتبط برضا الموظفين، وتمثل الروح المعنوية عاملاً رئيساً لتقدير أوجه الاختلاف في مستويات الرضا بين القطاعين العام والخاص.[23] وقد ثبت أنّ الروح المعنوية في القطاع العام أقل منها في القطاع الخاص؛ وفقاً لدراسة استقصائية أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية، والتي ورد فيها أن 59 ٪ من الموظفين فخورون بالعمل في مؤسساتهم بالمقارنة مع 89 ٪ من موظفي القطاع الخاص.[24]

عندما يُصاب الموظفون بخيبة أمل ويشعرون بعدم الرضا، يصبحون غير أَكْفَاء أو فاسدين، مما يؤثر في كفاءة عمل الحكومة. يعتمد رضا المواطنين على أداء الحكومات بناءً على التوقعات الخاصة بالخدمات العامة وأسلوب الإدارة؛ فعدم شعور المواطنين بالرضا يؤثر في مستوى الثقة في الحكومات.[25]

---

(22) المنتدى الاقتصادي العالمي (2014). الجزء الثاني ـ The employment system in the GCC (نظام التوظيف في دول مجلس التعاون الخليجي). من التقرير: إعادة التفكير في التوظيف العربي ـ نهج نظامي للاقتصادات الغنية بالموارد.

(23) ب. إ. رايت (Wright, B. E.)، ب. س. دايفيس (Davis, B. S.) (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment (الرضا الوظيفي في القطاع العام: دور بيئة العمل). مجلة American Review of Public Administration، المجلد 33، العدد (1)، الصفحات 70ـ90.

(24) ج. لابريش (LaBresh, J)، م. واترس (Watters, M.) س. شاندوك (Chandhoke, S.) (2017). The smart and simple way to empower the public sector (طريقة ذكية وبسيطة لتمكين القطاع العام). مجموعة بوسطن الاستشارية، بتاريخ 4 يناير. مقتبس من ـhttps: / /www.bcg.com /publications /2017 /smart and_simple_ way_to_empower_the_public_sector.aspx. تاريخ زيارة الموقع 14 يوليو 2018.

(25) ج. ناي جونيور (Nye, J., Jr) (1997). Introduction: The decline of confidence in government (مقدمة: تراجع الثقة في الحكومة). وارد في «ج. ناي جونيور (J. Nye Jr)، ب. زيليكو (P. Zelikow) ود. كينغ (D. King) (محررون)»، Why people don't trust government (السبب وراء عدم الثقة في الحكومة (الصفحات 1ـ18). كامبردج، "Massachusetts": دار نشر جامعة هارفارد؛ ت. كريستينسن (Christensen, T.)، وب. لايغريد (Lægreid, P.) 2005. Trust in government: The relative importance of service satisfaction, political factors, and demography (الثقة في الحكومة: الأهمية النسبية للرضا عن الخدمات والعوامل السياسية والديموغرافية). مجلة Public Performance & Management Review، المجلد 28، العدد (4)، الصفحات 511ـ487؛ ك. ج. أندرسون (Anderson, C. J.)، ي. ف. تفيردوفا (Tverdova, Y. V.) (2003). Corruption, political allegiances, and attitudes toward government in contemporary democracies (الفساد والولاء السياسي والمواقف إزاء الحكومة في الديمقراطيات المعاصرة). مجلة American Journal of Political Science، المجلد 47، العدد (1)، الصفحات 91ـ109.

ويُركز المقال على ثلاثة أسباب رئيسة تدفع الحكومات إلى التغيير: خيبة أمل ما بعد الديمقراطية، وإرث ما بعد العولمة وسياسات الحماية، وإحلال التكنولوجيا والافتقار إلى اللوائح؛ ويقدم بعض الأمثلة للحكومات التي تخوض المخاطرات بجرأة وتنفذ تغييرات مبتكرة للسياسات. وأخيراً، تُعنى خارطة طريق واضعي السياسات ببعض الممارسات المبتكرة للحكومات، وكذلك بتحديد مجالات الحذر التي يتعين على الحكومات أخذها في الاعتبار لبناء المستقبل.

1.1.1 خيبة أمل ما بعد الديمقراطية

قد يَثبُت أن بريق الديمقراطية مجرد مرحلة قصيرة الأجل؛ ففي فترة زمنية معينة، تبنت أكثر من 120 دولة الديمقراطية، بشكل أو بآخر، إما بسبب التحرر من الاستعمار أو تفكك اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفييتية.[26] ويُقاس مفهوم الديمقراطية عادةً بالكفاءة الانتخابية الحرة والعادلة، من بين عوامل عدة. واعتباراً من 2017، بالاستناد إلى 60 عاملاً، اكتشفت وحدة البحوث الاقتصادية، بمتابعة مؤشر الديمقراطية، أن 19 دولة من أصل 165 حصلت على معدلات مثالية.[27] حكومات المستقبل ذات الأساليب الإحلالية.

وبحلول عام 2017، تتبّعت منظمة فريدوم هاوس (Freedom House) التراجع في الحرية العالمية للعام الثاني عشر على التوالي، مما يشير إلى أن القيم المرتبطة بالديمقراطية مهددة لأسباب مختلفة. ويتضح ذلك من خلال صعود الشعبوية والقومية وانعدام الثقة داخل الدول وزيادة التعصب بين الدول.

(26) مجلة Economist (2014) . What's gone wrong with democracy (ماذا أصاب الديمقراطية؟) مقتبس من https://www.economist.com/news/essays/21596796-democracy-was-most-successful-political-idea-20th-century-why_has_it_run_trouble_and_what_can_be_do. تاريخ زيارة الموقع يوليو2018.

(27) (مؤشر الديمقراطية للعام2017). الموقع 4 أغسطس 2018.

وكان ظهور إحدى النظريات لهذا الاتجاه المتزايد بسبب إجراء الانتخابات من أجل مواكبة المظاهر الرسمية.[28] وعلى الرغم من أن مفهوم الديمقراطية يُعد سليماً، فإنه يجب تعزيزه وقبول فكرة إمكانية تعدد أشكاله؛ فإجراء الانتخابات لا يعادل سيادة القانون أو مشاركة المواطنين أو تبنّي حقوق الإنسان الأساسية، مما يمثل ركائز أساسية للديمقراطية.

يجب أن يتم فهم مبادئ الديمقراطية وتطبيقها في إطار السياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي على مستوى المواطن، بحيث يُضمَن له: أولاً، المشاركة بفاعلية، بل ينبغي له المشاركة، وثانياً سيادة القانون، ثالثاً، المساواة في حق التمتع بالحماية، رابعاً، يتم اختيار الممثلين الذين يعبرون عن آراء وقيم الناخبين، من خلال انتخابات حرة ونزيهة.

وتعتري الديمقراطية، اليوم، بعض أوجه القصور؛ فمبدأ حكم الأغلبية لا يعني أن الأقليات ليس لها رأي أو حقوق. ويعني مفهوم التمثيل على المستوى الحكومي ضرورة عمل المسؤولين الحكوميين مع ناخبيهم ولصالحهم، وكذلك تثقيفهم إذا لزم الأمر. فالرفاهية لا تساوي التحسينات الاقتصادية.

وتمثل مسؤوليات المواطن الجانب الآخر من المسؤولية السياسية للحكومات؛ فعلى المواطن تحمل مسؤوليته الانتخابية، إضافة إلى سلوك المواطنة الصالحة؛ إذ كيف يتعيّن إشراك المواطن إذا كان مستقبل الحكومات ذاته يتطلب مشاركة في الابتكار؟ وبالنظر إلى خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي كمثال على ذلك، فقد تمثّل التحدي في إجراء عملية استفتاء في الحاجة إلى إجراء مناقشة شفافة لتوضيح الأمور المترتبة على التصويت؛ وهي: فقدان الوظائف، انخفاض معدل الاستثمار الأجنبي المباشر، تقييد فرص الوصول إلى الأسواق، وانخفاض قيمة العملة. وفي حين كان هذا الأمر قصير الأجل، فإن المواطنين لم يكونوا مستعدين لتحمل التداعيات عند فرز أصواتهم.

---

(28) ك. كراوتش (Crouch, C) (2011). Is there a liberalism beyond social democracy? (هل توجد ليبرالية خارج نطاق الديمقراطية الاجتماعية؟) مؤسسة Policy Network، بتاريخ 5 مايو.

تتعـرض الأمـم للخطـر عندمـا يحـدث ركـود اقتصـادي أو تراجـع فـي النمـو الاقتصـادي. إذ كشـفت دراسـة 180 دولـة فـي الفتـرة مـن 1950 إلـى 1982 أنـه حيـن تضعـف الحكومـات (تكـون علـى وشـك الانهيـار)، تتراجـع معـدلات النمـو.[29] فيتعيّـن علـى الحكومـات ضمـان اقتصـاد معافـى؛ إذ يفتـرض المواطنـون أن هـذا يقـع علـى عاتـق الحكومـة. وتُعـد التجـارة إحـدى طـرق ضمـان اقتصـاد معافـى ومسـتدام ومطـرد النمـو.

1.1.2 ما بعد العولمة وسياسات الحماية

تـزداد الثقـة فـي الحكومـات الوطنيـة مـع وجـود اقتصـاد سـريع النمـو،[30] وهـو مـا يرتبـط عـادةً بالوصـول إلـى الأسـواق العالميـة. لـذا فـإن زيـادة الصـادرات، وجـذب الاسـتثمار الأجنبـي المباشـر والسـياحة هـي مـن سـبل المضـي قدمـاً.

بـدأ الحديـث، أكاديميـاً، عـن العولمـة والتدويـل منـذ أكثـر مـن عقديـن؛ إذ إن كليهمـا مصطلـح سياسـي، الفـرق بينهمـا أن التدويـل يعتـرف بوجـود حـدود، ويتضمـن أنشـطة عبـر الحـدود. بينمـا لا حـدود للعولمـة، فإنهـا تنظـر فـي أسـباب وعمليـات ونتائـج التكامـل الـذي يكفـل تبـادل الثقافـات والأنشـطة البشـرية وغيـر البشـرية بصـورة عابـرة للحـدود المكانيـة وخـارج نطـاق الوطنيـة.[31] مـا يعنـي أن مفهـوم العولمـة أشـمل مـن التدويـل،

(29) أ. آليسـينا (Alesina, A.)، س. أوزلـر (O¨ zler, S.)، ن. روبينـي (Roubini, N.)، ب. سـواغل (Swagel, P.) (1996). Political instability and economic growth (عـدم الاستقرارالسياسـي والنمـو الاقتصـادي). مجلـة النمـو الاقتصـادي (Journal of Economic growth)، المجلـد 1، العـدد (2)، الصفحـات 189ـ211.

(30) ر. وايـك (Wike, R.) ، ك. سـايمونز (Simmons, K.)، ب. سـتوكس (Stokes, B.) ج. فاترولـف (Fetterolf, J.) (2017). Many unhappy with current political system (الكثيـرون ليسـوا سـعداء بالنظـام السياسـي الحالـي). مركـز بيـو للأبحـاث (Pew Research Center)، بتاريـخ 16 أكتوبـر. مقتبـس مـن http: / /www. pewglobal.org /2017 /10 /16 /many_ unhappy_with_current_political_system/ . تاريـخ زيـارة الموقـع 4 ينايـر 2018.

(31) انظـر الخطـاب الأكاديمـي فـي هـذا الموضـوع. ونقطـة البدايـة الهامـة هـي نايـف الروضـان (Al_Rodhan, Nayef. R. F.) جيـرارد سـتودمان (Ge´rardStoudmann) (2006). تعريفـات للعولمـة: نظـرة شـاملة وتعريـف مقتـرح. Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security (برنامـج بشـأن العواقـب الجغرافيـة السياسـية للعولمـة والأمـن عبـر الحـدود الوطنيـة)، 6، 1ـ21.

ولكننا غالباً نحتاج إلى التدويل لتتم العولمة. ويؤدي انعدام وضوح المقصود من المصطلحات إلى سوء فهم بين الناس وواضعي السياسات. كما يتسبب سوء فهم مصطلح العولمة في اعتقاد غالبية الناس (77٪) بإخفاقها، ولا سيما أن فوائد التجارة المتزايدة لا تصل إلى كل المواطنين على قدم المساواة.[32]

مثّلت التجارة العالمية في الثمانينيات 10٪ من الناتج العالمي، وبحلول عام 2017، ارتفعت تلك النسبة لتصبح 60٪.[33] وكانت إحدى أكبر فوائد العولمة خلق فرص عمل من خلال السفر، والاتصالات، والتجارة، وسلاسل الإمداد العالمية، ونقل الموارد إلى الخارج. وعلى الرغم من أن العولمة يُفترض أن تعتمد على التدفق الحر للتجارة وتنقل الأفراد والمال والمعلومات والاتصالات، فإن ذلك لا يحدث؛ فالحقيقة أنها تعتمد اعتماداً كبيراً على الاتفاقات التي يتم التفاوض بشأنها بين الدول. ولا يزال الطريق طويلاً أمام التجارة عبر الحدود؛ فابتداءً من العام 2016، تحركت التجارة والمعلومات والأسهم بين الدول بمعدل 4963 كم فقط في العام، وكان ذلك داخل الأقاليم وليس عبرها.[34] حتى الاتحاد الأوروبي الذي يُعد أكبر كيان تجاري ويُمثل ما يقرب من 17٪ من التجارة العالمية، يقوم بنسبة 76٪ من عملياته التجارية العالمية داخل الحدود الأوروبية.[35]

---

(32) (The 2017 International Trade Union Confederation Global Poll (ITUC (الاستطلاع العالمي للاتحاد الدولي لنقابات العمال لعام2017).

(33) إ. أورتيز أوسبينا (Ortiz-Ospina, E) (2017). Is globalization an engine of economic development? (هل العولمة محرك للتنمية الاقتصادية؟) موقع Our world in data، بتاريخ 1 أغسطس. مقتبس من https: / /ourworldindata.org /is_globalization_an_engine_of_economic_develop_ ment. تاريخ زيارة الموقع 10 يناير 2018.

(34) ب. غيماوات (Ghemawat, P.)، س. أ. آلتمان (Altman, S. A.) (2016). DHL Global Connectedness Index 2016 (مؤشر DHL للتواصل العالمي 2016).

(35) الاتحاد الأوروبي (2016). Trade: Free trade is a source of economic growth (التجارة: التجارة الحرة أحد مصادر النمو الاقتصادي). مقتبس من; https: / /europa.eu /euro_ pean_union/topics/trade_en http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/logistik_populaer/zukunftsstu-dien/gci_2016/02_ DHL_GCI_2016_Chapter_2.pdf. p. 41.

ويمثل 70 ٪ من التجارة في آسيا سلعاً وسيطةً غير تامة الصنع يُمكنها عبور الحدود مرات عديدة من أجل الصناعة التحويلية ذات القيمة المضافة.[36] ولذا، فإن ما يسمى بالتجارة العالمية هو أقرب إلى التجارة «الدولية». فحالياً، معظم الاتفاقات ثنائية أكثر من كونها عالمية كما أنها اقتصادات حماية بطبيعتها أكثر من كونها اقتصادات مفتوحة. ولربط العالم هيكلياً، عُقد أكثر من 459 اتفاقاً تجارياً إقليمياً.[37] وبينما لا يُعد التدويل خطأً، توفر العولمة إمكانات غير مستغلة، تنتفع منها شركات التكنولوجيا بسهولة، وتعاني منها الحكومات أحياناً.

تتأهب بعض الدول للاستفادة من فوائد العولمة، أما في الحالات الأخرى فيسيطر التدويل؛ فقد عززت الصين بسرعة قيادتها للأسواق العالمية بفضل الإصلاحات التنظيمية عام 1979 (بلغت الصادرات في ذلك الوقت 1 ٪ من الصادرات العالمية، أو 0.3 ٪ إجمالي الناتج المحلي الصيني) مما أتاح ازدهار التصنيع والصادرات؛ وبحلول عام 2015، بلغت الصادرات الصينية 15 ٪ من الصادرات العالمية، وتحولت الصين من التصنيع المنخفض التكلفة إلى اقتصاد قائم على المعرفة بفضل العلامات التجارية، كما هو موضح في القسم 1.2.3.

وفي دراسة على مالكي العلامات التجارية العالمية ونظرائهم OEM الصينيين الذين حققوا أرباحاً أقل بمقدار 50 مرة بالنسبة إلى قيمة العلامة التجارية.[38] كشفت إحدى

(36) أ. أنتروبيردويستر (.Unteroberdoerster, O) (2013). Implications for Asia from rebalancing in China (انعكاسات إعادة التوازن في الصين على آسيا). بابا ندياي (Papa N'Diaye)، مالار نابار (MalharN-abar) آنوب سينغ (Anoop Singh) (محررون)، China's Economy in Transition: From External to Internal Rebalancing (اقتصاد الصين في المرحلة الانتقالية: لإعادة التوازن من الخارج إلى الداخل) (صفحة111). واشنطن العاصمة: صندوق النقد الدولي.

(37) منظمة التجارة العالمية (2018). Regional trade agreements (اتفاقيات التجارة الإقليمية). مقتبس من https: / /www.wto.org /english/tratop_e/region_e /regfac_e.htm. تاريخ زيارة الموقع 27 يوليو 2018.

(38) ي. فان (.Fan, Y) (2006). The globalization of Chinesebrands (عولمة العلامات التجارية الصينية). مجلة Marketing Intelligence and Planning، المجلد 24 العدد (4)، صفحات 379_365.

المقالات أن جهاز آي فون (iPhone) لشركة آبل (Apple) المُصنع معظمه في الصين الذي كان يُباع بسعر تجزئة 500 دولار أمريكي عام 2009، حصلت الولايات المتحدة منه على 331 دولار، وحصلت اليابان وألمانيا وغيرها من الاقتصادات الصناعية الكبرى في المجموع على 162 دولار؛ وحصلت الصين على 7 دولار فقط.[39] وللسيطرة على المسرح الاقتصادي العالمي، من الضروري أن تملك الصين العلامة التجارية وتبتعد عن التصنيع المنخفض التكلفة. تستثمر الصين، اليوم، في إفريقيا من وجهة نظر عالمية؛ إذ تملك هناك إمكانية الوصول إلى السلع والموارد الاقتصادية وسوقاً كبيراً من السكان الأصغر سناً، ما يُعد ضرورياً بسبب مشكلة شيخوخة السكان وتناقص أعدادهم. وهذا يشير إلى أن التوقيت والاستراتيجية (القطاعات والصادرات والاستثمار الأجنبي المباشر) كلها مسائل تهم كل دولة، إن أرادت الاستفادة من العولمة؛ فقد قفزت الصين في فترة قصيرة لتصبح أحد الاقتصادات الرائدة التي تتبنى مفاهيم مثل الدفع عبر الهاتف المحمول، حيث إن الأهم هو أن السوق الاستهلاكي المحلي مفتوح ويقبل هذا التغيير.

يتباطأ إجمالي الناتج المحلي العالمي (بنسبة نحو 4ـ3 ٪) من الذروة التي بلغت 6.5 ٪ في عام 1973، ما يترتب عليه من آثار مباشرة على الإنفاق الحكومي. فلا يزال العجز المالي الحكومي يمثل تحدياً في جميع أنحاء العالم. وقد بلغ صافي القيمة للحكومات في كل بلاد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في المتوسط، سالب 72٪ من إجمالي الناتج المحلي، ما يعني أن لكل 1 ٪ من إجمالي الناتج المحلي في أصول الحكومة، كانت الحكومة مدينة بنسبة 1.72٪ من إجمالي الناتج المحلي.[40] فتؤدي حالات العجز تلك إلى خفض الإنفاق العام، ما يتسبب بتسريح الموظفين من القطاع

---

(39) س. إنوماتا (Inomata, S.) (2013). Trade in value added: An East Asian perspective (التجارة من حيث القيمة المضافة: من منظور شرق آسيا). ADBI Working Paper Series، (سلسلة أوراق عمل معهد بنك التنمية الآسيوي) العدد 451. مقتبس من https: / /www.adb.org /sites /default /files /publica-tion /156306 /adbi_wp451.pdf. تاريخ زيارة الموقع 26 يوليو 2018.

(40) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2015).National accounts at a glance 2015 (لمحة سريعة على الحسابات القومية). باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. مقتبس من http: / /dx.doi.org /10. 1787 /na_glance_2015_en. تاريخ زيارة الموقع 26 نوفمبر 2018.

العام، وانخفاض الروح المعنوية للمواطنين؛ ومن ثَمَّ، يبدأ المواطنون في الخوف من عمليات مشاركة بقية دول العالم (قطع الموارد والتجارة والهجرة).

تتيسر المقارنة بين مؤشرات جودة الحياة (جودة المعيشة، التوازن بين الحياة العملية والشخصية، البنية التحتية، الحرية، وما إلى ذلك) في جميع أنحاء العالم بفضل التغطية العالمية لوسائل الإعلام والسفر. وحتى الآن، تواجه اتفاقات مواجهة الاحتباس الحراري أو تحقيق أهداف الألفية أو حتى إدارة شؤون اللاجئين إعاقات حيث تصبح المواطنة العالمية أحياناً عديمة الأهمية بالنسبة إلى المصالح الوطنية المنظورة. ويؤكد تحول اتفاقية كيوتو (Kyoto) إلى اتفاقية باريس أو «أهداف الألفية» إلى «أهداف التنمية المستدامة»، حقيقة أنه في كثير من الأحيان لا يمكن فهم أسباب العولمة وعملياتها وآثارها أو إدارتها بسهولة من منظور السياسات.

تتيح إمكانية الوصول إلى أسواق أكثر للشركات توسيع نطاقها، وهذا ما أدى إلى تمتع بعض الشركات متعددة الجنسيات بقوة اقتصادية أكبر من بعض الدول. فتعادل القيمة السوقية لشركة Apple التي بلغت تريليون دولار (في عام 2018) إجمالي الناتج المحلي لأكبر 17 دولة في العالم. كشف مؤشر «UNCTAD's» أن لدى كل واحدة من أكبر 100 شركة، في المتوسط، أكثر من 500 شركة تابعة، تعمل في أكثر من 50 دولة، بتسلسل هرمي مكوَّن من سبعة مستويات في هيكل ملكيتها، ومع 20 شركة قابضة تمتلك شركات تابعة عبر ولايات قضائية متعددة، ونحو 70 مركز استثمار خارجياً.[41] إذا لم يكن من الصعب قراءة هذا بوضوح، فكيف بالمسائل المتعلقة بالإدارة التي يشملها هذا؟! وتظهر هذه المشكلة بشكل متكرر؛ فعلى سبيل المثال: فضيحة بتروبراس (Petrobras) في البرازيل التي أدت إلى سقوط الحكومة. إذ يزيد احتمال حدوث الفساد بسبب انعدام الكفاءة والشفافية، حين تتداخل الشركات الحكومية والخاصة.

(41) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. (عام 2016).World investment report 2016: Investor nationality – policy challenges (تقرير الاستثمار العالمي 2016: جنسية المستثمر – تحديات السياسات) (صفحة 13).

كما تصعب العولمة الحفاظ على الطابع المحلي للأزمة (الأزمة المالية الآسيوية، غزو الكويت، الحادي عشر من سبتمبر، الأوبئة، وغيرها). كشفت دراسة عن انتشار العدوى الاقتصادية (في حالة الأزمة الآسيوية) أن الروابط التجارية والقنوات المالية هي الوسيلة الأساسية لانتقال الأزمة.[42] فتؤدي العلاقة المعقدة بين الاقتصاد والأمن القومي إلى التدفقات العسكرية والمساعدات، مما يدفع الحكومة إلى تقديم تنازلات أخلاقية فيما يخص الدول التي تعمل معها، مما يؤدي إلى مشاكل أخرى على المدى الطويل. وخير مثال هو الحادي عشر من سبتمبر، الذي بدأ بالحرب الباردة وتمويل الإرهاب في الحرب بالوكالة في أفغانستان.

أوضحت دراسة شيقة استخدمت بيانات مجمَّعة بين عامي 1970ـ2013 حول انتشار الصراعات، أن الصراعات تنتشر بدرجة أكبر في حال كانت الحدود غير مشتركة مقارنةً بالحدود المشتركة، ما يشير إلى أننا إذا ربطنا الثقافة والمعرفة بالأماكن، فستتمكن من منع الصراعات.[43] فكلما زاد فهمنا لجيراننا في العالم، زاد احتمال اتخاذنا لقرارات سياسية سليمة من شأنها دعم العولمة، ورفع الضوابط، والتعاون. ولكن العولمة موجودة إذ تغلبت التكنولوجيا على حدود الدول. وهذا سهَّل كثيراً مشاركة الآمال والمخاوف والأموال (حتى في غير أغراضها)، وكذلك المعلومات. ولكن تبقى حقيقة أنها لا تؤدي إلى زيادة التسامح بالضرورة؛ فيمكن استخدام وسائل الإعلام لتعزيز التغيير الإيجابي أو السلبي. فمن ناحية الهجمات المقلّدة، وجدت علاقة مباشرة بين الكراهية

(42) و. ك. ووكر (.Walker, W. C) (1998). Contagion: How the Asian crisis spread (العدوى: كيف انتشرت الأزمة الآسيوية). بنك التنمية الآسيوي، ملحوظات إرشادية لمركز موارد الاقتصاد والتنمية العدد 3.

(43) غ. لافري (.Lafree, G)، م. شي (.Xie, M) أ. م. ماناتوك (.Manatock, A.M) (2018). The contagious diffusion of worldwide terrorism: Is it less common than we might think? (انتشار عدوى الإرهاب العالمي: هل هي أقل شيوعاً مما نعتقد) صحيفة Studies in Conflict & Terrorism المجلد 41، العدد (4)، الصفحات 261ـ280.

والعنف السياسي والاطلاع على وسائل الإعلام.[44] فيجب على واضعي السياسات التسليم بالعلاقة المعقدة القائمة بين العولمة والحدود الوطنية والتجارة الدولية للتخطيط لمستقبل عالمي بشكل واضح.

1.1.3 اختلال التكنولوجيا وغياب اللوائح التنظيمية

تؤدي استفادة الجميع من التكنولوجيا إلى نهج تصاعدي لحل المشكلات؛ إذ لم يعد المواطنون يعتمدون على الحكومات للتوصل إلى الحلول. فيجب على الحكومات تغيير الطريقة التي تفكر بها والمساعدة على إتاحة المجال للابتكار، وكذلك للمشاركة في التصدي للمشكلات المزمنة. وتؤثر الابتكارات التقنية في حياتنا بشكل إيجابي أكثر مما نتخيل. لكن من المنظور الإنساني الرئيس، هل نطيل الحياة بتكاليف زهيدة؟ والأهم من ذلك، أنه يمكن لكل فرد الوصول إلى قوة حاسوبية هائلة والوصول إلى بيانات لم تكن متاحة وقت هبوط أول إنسان على سطح القمر. غير أن الفوائد الكبيرة للتكنولوجيا يصحبها أحياناً احتمال إساءة الاستخدام وعواقب غير مقصودة؛ فالفكرة أن التكنولوجيا نفسها ليست سيئة، لكن طريقة استخدام البشر لها قد تكون ضارة. على سبيل المثال التكنولوجيا التي تعتمد عليها ألعاب الفيديو؛ فقد سمحت لجيل جديد من التفاعل عبر البلاد، وسهلت التعلم ويمكن استخدامها للإسهام في مكافحة أمراض التنكس العصبي. غير أن الاستخدام المفرط أو الألعاب العنيفة أو غير ذلك من أشكال سوء الاستخدام قد يحمل آثاراً سلبية مثل العزلة الاجتماعية والعنف والجريمة. وتُستخدم التكنولوجيا التي تعتمد عليها ألعاب الفيديو في التعرف على الوجه والتعرف الصوتي، والتحكم بالإيماءات، والرسوم عالية الدقة، والواقع الافتراضي، والواقع المعزز، والتكنولوجيا التي يمكن استخدامها

(44) ب. ل. ناكوس (Nacos, B. L) (2009). كشفت دراسة عن انتشار العدوى الاقتصادية (في حالة الأزمة الآسيوية) أن الروابط التجارية والقنوات المالية هي الوسيلة الأساسية. مجلة Perspectives on Terrorism، المجلد 3، العدد (3). مقتبس من http: / /www.terrorismanalysts.com /pt /index.php /pot /article /view /73 /html. تاريخ زيارة الموقع 3 فبراير 2018.

في صناعات متنوعة؛ على سبيل المثال، في التسويق، والأطراف الصناعية، والعلاج، والأمن، والرعاية الصحية. فيجب وضع لوائح تنظيمية للتأكد من أن التكنولوجيا متطورة لاكتشاف استخدامات أكثر إيجابية، وأنها تُستخدم بشكل مسؤول ويتحكم فيها الأشخاص المناسبون.

زاد الاعتماد على التكنولوجيا في العقدين الماضيين بمعدل غير مسبوق؛ إذ يمكنها عبور الحدود بسهولة أكبر بسبب (افتقار) الحكومات إلى السياسات ووسائل المواصلات والإنترنت؛ فقد بدأ العمل بلوائح تنظيمية أكثر.

في العقد الماضي مقارنةً بنصف القرن الماضي.[45] وتبدو المشكلة في أن تلك اللوائح التنظيمية غالباً ما تُعد أمراً ثانوياً وينظر إليها على أنها تقييد بدافع الخوف أكثر من كونها وسيلة لتمكين الابتكار والاستخدام المسؤول. ومن المتوقع أن تحدث التغييرات التقنية المسجلة لعام 2000، كل 30 ثانية بحلول عام 2020. [46] لذا توجد ضرورة ملحة لإعادة التفكير في التكنولوجيا واللوائح التنظيمية؛ فهذا سيصبح «مشكلة مستعصية» بسبب عدم وجود معلومات كافية، أو أن صناع القرارات غير مؤهلين، أو بسبب المتطلبات المتناقضة أو المتغيرة وفقاً للتصورات، حيث لا توجد غالباً سابقة لها.[47]

---

(45) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (عام2014). Lobbyists, governments and public trust, lessons learned from implementing the OECD principles on transparency and integrity in lobbying:Highlights (جماعات الضغط والحكومات والثقة العامة، والدروس المستفادة من تنفيذ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الشفافية والنزاهة في ممارسة الضغط):الملامح الرئيسة (المجلد3).

(46) TEF (عام2018). Disruptive technology ـ riding the emerging wave of the future (التكنولوجيا التخريبية–ركوب موجة المستقبل الناشئة). مقتبس من http: / /thee_mergingfuture.com /disruptive_technology.htm. تاريخ زيارة الموقع 23 يناير 2018.

(47) ب. و. هيد (Head, B. W.) (2008). Wicked problems in public policy (مشكلة مستعصية في السياسات العامة). مجلة Public Policy، مجلد 3، العدد (2)، الصفحات 101ـ118.

تتطلب الاستجابات للتكنولوجيا الجديدة استشرافاً واستجابات سريعة وتكيفاً مرناً، وليست الاستجابات القياسية المطولة التقليدية. فالتعاون مع المبدعين التقنيين والمنظمات الرائدة خاصةً أمر بالغ الأهمية لبناء قواعد تنظيمية جديدة؛ فهو يمكّن هذه التقنيات بدلاً من تقييد فوائدها المحتملة، وهو ما يحدث عندما تضع لوائح تنظيمية مبنية على نماذج قديمة. فيركز قانون اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) الصادر عن الاتحاد الأوروبي والذي بُدئ العمل به في مايو 2018، على حماية البيانات بحسب التصميم وبشكل افتراضي بأي معالج للبيانات، وهذا القانون مكوَّن من 99 مادة ويقع في 87 صفحة! فلن يقرأ معظم الأشخاص هذه الوثيقة، وهذا قد يثني الشركات الصغيرة، التي ليست لديها مصادر قانونية، عن العمل على الابتكار باستخدام البيانات. أما الجانب الآخر من هذا فهو طريقة إستونيا في تبني البيئة التقنية، كما هو موضح في الحالة في القسم 2.2.1.

تؤدي التطورات في مجال التكنولوجيا عادة إلى الهدم البناء للصناعات الأقدم.[48] ويثير هذا عدة أسئلة حول الوظائف ومفهوم العمل. بينما تعمل الأتمتة لصالح البلاد التي تقل فيها الفئات السكانية العاملة، إلا أنها قد تكون ضارة للبلاد التي تزيد فيها الفئات السكانية العاملة، والتي تعاني من بطالة الشباب. ففي 15 دولة من دول الاتحاد الأوروبي، يعمل نحو ثلاثة ملايين شخص في وظيفة سائق، ومن الممكن أن يفقدوا وظائفهم بسبب دخول السيارات ذاتية التحكم.[49] فالخوف من تقادم المهارات والعمل حقيقي. ومع ذلك فمع الهدم البنّاء للصناعات الأقدم، تم استحداث وظائف جديدة. فمن واجب الحكومة

(48) ج. أ. شامبيتر (Schumpeter, J. A.) (1975). From capitalism, socialism and democracy (من الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية) (ص82–85). New York, NY:.

(49) ك. بورزاغا (Borzaga, C.) وج. سالفاتوري (Salvatori, G.) وبوديني (Bodini). (عام 2017). Social and solidarity economy and the future of work (الاقتصاد الاجتماعي والتضامن ومستقبل العمل). Turin: Euricse: المعهد الأوروبي للبحوث حول المؤسسات التعاونية والاجتماعية.

مساعدة مواطنيها على اكتشاف الغموض الذي يكتنف المستقبل والانتقال إلى وظائف جديدة؛ فالتكنولوجيا تعزز إيجاد فرص العمل في القطاعات المعرفية كثيفة المعلومات وخدمات الرعاية مع ارتفاع مستوى الدخل.[50]

مهما كانت المشكلة، سواء كانت فيسبوك (Facebook) وخصوصية البيانات مع شركة كامبريدج أناليتيكا (Cambridge Analytica) (الأخبار الكاذبة والرسائل المموهة)، أم قدرة مساعد جوجل (Google Assistant) على محاكاة شخص حقيقي (والمسائل الأخلاقية حول ما إذا كان يمكن التعامل مع الذكاء الاصطناعي كشخص)، أم شركة بوسطن داياميكس (Boston Dynamics) وربوتاتها القادرة على التفكير (مع احتمال إساءة الاستخدام من الجانب الأمني) والنعجة المستنسخة دوللي (أخلاقيات علم الوراثة، وتأجير الأرحام أو أبحاث الخلايا الجذعية)، فنحن فقط في بداية استشعار القيمة الإنسانية والحدود الأخلاقي؛ فالشيء الذي نحتاج إليه حقاً هو الحوار العام؛ الذي يسهم غيابه في انعدام الثقة العامة.[51]

تمثل الحكومات مصادر الثقة والأوصياء عليها. وفقاً لرأي سوزان شابيرو (Susan Shapiro)، الأستاذ الباحث في مؤسسة أميريكان بار (American Bar Foundation) ، فإنه يُتوقع من الأوصياء على الثقة، كما هي الحال مع الأمناء الذين يقعون تحت إشرافهم، قول الحقيقة وأداء واجباتهم التي تفرضها أدوارهم بكفاءة واتباع الإجراءات المعمول بها واتباع سلوك نزيه. وتتاح أمام الأوصياء على الثقة، مثل غيرهم من الأمناء، فرص عدّة لإساءة استغلال هذه

(50) إ. ستيوارت (Stewart, I.)، د. دي (De, D.)، أ. كول (Cole, A.) (2014). Technology and people: The great job_creating machine (التكنولوجيا والناس: آلية خلق فرص عمل بديلة). New York, NY:شركة ديلويت (Deloitte) ذات المسؤولية المحدودة.

(51) ب. واين (Wynne, B.) (2006). Public engagement as a means of restoring public trust in science_hitting the notes, but missing the music? (المشاركة العامة كوسيلة لاستعادة ثقة الجمهور في علم إصدار النغمات، ولكن من دون موسيقى؟) مجلة Public Health Genomics،مجلد9، العدد (3)، الصفحات 211_220.

الثقة؛ فيمكن للأوصياء الكذب وتحريف توضيح مدى سلامة خدماتهم وأمنها وتجاهل الأخطاء والسرقة والعمل على تحقيق المكاسب الشخصية وقبول الرشاوي والتغاضي عن الصراعات. فكثيرٌ من استراتيجيات الرقابة الاجتماعية الموضحة هنا تحمل جانباً أو آخر من جوانب الضعف.[52] والحاجز المانع لإساءة الاستخدام هو نفسه ما تنهدم خلفه الأخلاق.

هل يمكن للحكومات إصلاح نفسها إصلاحاً جذرياً؟ يحدث الإصلاح الجذري بشكل يومي في كثير من مناطق العالم بنطاقات مختلفة. وتعد القيادة عاملاً رئيساً. بينما لا توجد استراتيجية واحدة تناسب الجميع، فإن القدرة على التعلم أسهل بسبب التكنولوجيا والتعاون وتدفق المعلومات.

وفي الجزء التالي سنسلط الضوء على أربعة أمثلة لبعض المبادرات. مع الأخذ في الحسبان أن السياق المحلي هو الأهم وأن الحكومات وواضعي السياسات يجب أن يراعوا احتياجات مواطنيهم، فتوجد بعض التجارب الجريئة التي يمكن أن نتعلم منها.

1.2 ابتكار القطاع العام

1.2.1 فنلندا: التجريب والتعليم[53]

في العامين 2012–2013، كُلِّفت لجنة المستقبل في البرلمان الفنلندي بوضع تقرير بشأن الثقافة التجريبية. وكان التركيز على التكرار السريع على

(52) س. ب. شابيرو (.Shapiro, S. P) (1987). The social control of impersonal trust (الرقابة الاجتماعية للثقة الشخصية). مجلة American journal of Sociology، المجلد 93، العدد (3)، الصفحات 623–658.

(53) مقابلات أجريت مع فيفري هوكانين (Vivre Hokkanen)، مدير مشروع فنلندا التجريبي، بمكتب رئيس الوزراء، في فنلندا.

المستوى الشعبي برؤية استراتيجية.[54] وفي عام 2015، أصبح جوها سيبيلا (JuhaSipila) رجل الأعمال الناجح ذو الخبرة السياسية المحدودة، رئيساً للوزراء. وبصفته عضواً في البرلمان، فقد كان عضواً في لجنة مشروع كوكيلون بايكا (KokeilunPaikka) ومن ثمَّ استطاع كسب التأييد. وحددت حكومته رؤيتها الاستراتيجية لمدة 10 سنوات في التقرير، فنلندا، أرض الحلول.[55] وكانت التحديات المحددة في ذلك الوقت تتمثل في ضعف القدرة التنافسية، انخفاض القدرة على تحمل المخاطر، مقاومة الفرد للتغيير، اللامبالاة، التنظيمات الجامدة، البيروقراطية، والإفراط في وضع القواعد التنظيمية، الافتقار إلى القيادة، وعدم الثقة في اتخاذ القرارات السياسية.[56] وكان جزءاً من الحل المقترح إدخال ثقافة التجريب. وكانت الخطة تحرير موارد الشعب للمشاركة في الأنشطة الإبداعية، وتنظيم المشاريع، وخلق الرفاهية.

في عام 2015، وبناءً على مناقصة عامة، وُجهت دعوة لمركز الأبحاث الإسكندنافي ديموس هيلسنكي (Demos Helsinki) للعمل على مشروع فنلندا التجريبي مع مكتب رئيس الوزراء. أتاح المنهج الموصى به للحكومة إضفاء الطابع الرسمي على تجارب السياسات باستخدام التفكير التصميمي والبيانات القائمة على الأدلة.

لمشروع فنلندا التجريبي أربعة أهداف محددة، كما هو مُبيَّن في البرنامج الحكومي، وهي:

(54) تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (عام2017). Systems approach to public sector challenges working with change: Working withchange (نهج النظم لتحديات القطاع العام لمواكبة التغيير: العمل مع التغيير). باريس: إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

(55) مكتب رئيس الوزراء. (عام2015). Finland a land of solutions (فنلندا أرض الحلول).

(56) تقرير لفريق مشروع OHRA (2014). مقتبس من http: / /valtioneuvosto.fi /docu- /ments /10184 /1190126 OHRA_raporttien.pdf /79db9e53_6929_475b_90fa_ 87fb7aae508f و PMO (2015). Finland a land of solutions (فنلندا أرض الحلول). تاريخ زيارة الموقع 1 يونيو 2018.

1. إيجاد حلول مبتكرة وإدخال تحسينات على الخدمات.
2. تشجيع المبادرة الفردية وتنظيم المشاريع.
3. تعزيز اتخاذ القرارات على الصعيدين الإقليمي والمحلي، والتعاون والممارسات التشغيلية للمواطنين.
4. تحسين القدرة الاستشرافية.

في المرحلة الأولى من المشروع، كان يُنظر إلى التجارب على أنها وسيلة سريعة للاتصال بالواقع سريع التغير، قبل تنفيذ السياسات، بغرض فهم جدوى التدخل وتأثيره الأوسع الممكن كسياسات (انظر الشكلين 1.1 و1.2). وتوجد ثلاث مراحل ضرورية للتجربة:

1. تطوير الفكرة والفرضيات ذات الصلة.
2. المرحلة التجريبية.
3. تقييم الدروس المستفادة واستغلالها.

وتمت التوصية بثلاثة أنواع من التجارب؛[57] فالفئة الأولى هي التجارب الصغيرة للحلول السريعة التي تم إجراؤها على المستوى الشعبي مع الأشخاص المتأثرين بها. ثم جاءت التجارب النموذجية؛ الجماعية والمشتركة، وهي تجارب ذات صلة إقليمية تشمل قطاعات معينة. وأخيراً، كانت تجارب السياسات الاستراتيجية، وشملت تجارب بحثية استخدَمت رؤى سلوكية وتجارب موجهة تستخدم عينات عشوائية لتلعب دوراً نموذجياً لإشراك المواطنين.[58] ونظراً لأن تلك التجارب تتناول مشكلات معقدة فقد تم تقسيمها إلى مسائل بحثية أصغر حتى تكون ذات معنى.

(57) Experimental Finland (مشروع فنلندا التجريبي). (عام2018). مقتبس من -http: / /kokeileva suomi.fi /en /piloting_and_experimenting. تاريخ زيارة الموقع 31 مايو 2018.

(58) تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (عام2017). -Systems approach to public sector chal lenges working with change (نهج النظم لتحديات القطاع العام لمواكبة التغيير: العمل مع التغيير: Working with change باريس: إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

من المعروف أنه تنشأ عن ثقافة الابتكار هذه حالة من الشك وإمكانية الفشل، وكلها مهمة لتحمل المخاطر. تُبرِز منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحاجة إلى التجارب في تقرير صدر أخيراً، «في سياق التعقيد وحالة الشك، لم تعد الأدوات التحليلية التقليدية وطرق حل المشكلات تقود إلى الهدف المقصود منها. ويتساءل قادة الحكومات: كيف ندير التعقيد المتزايد مع مراعاة حالة الشك واستمرار تقديم الخدمات العامة التي تتوافق ديناميكياً مع إيجاد حلول عملية؟

الإجابة: اتخاذ قرارات واتباع أنظمة مرنة وهياكل قابلة للتغيير تتضمن التعقيد، بدلاً من التخلص منه».[59]

جرى تعميم المفهوم والتقارير الأولية حول موضوع تجربة السياسات على نطاق واسع بين أعضاء البرلمان الفنلندي، والأحزاب الحكومية الثلاثة، والأمناء الدائمين، وموظفي الخدمة المدنية في ورش العمل، والمنظمات غير الحكومية والخبراء الدوليين للحصول على موافقة واعتماد. وتم تفويض مكتب رئيس الوزراء لدعم الثقافة التجريبية في فنلندا وتعزيز الأنظمة البيئية التعاونية من خلال مكتب فنلندا التجريبي المُنشأ حديثاً كوكيليفا سيوموي (Kokeileva Suomi) في فبراير 2016. ويتكون الفريق من خبراء يتمتعون بمجموعة متنوعة من المهارات والشبكات. وعمل الفريق بالتعاون مع مختلف الجهات المعنية مثل الوزارات والسلطات المحلية ومؤسسات التعليم والبحث ومجتمع الأعمال والقطاع الثالث (المنظمات الاجتماعية) والقطاع الرابع (القطاع الخاص). وكُلف الفريق بإعداد تقرير في غضون شهرين، وتحديد المعوقات الرئيسة لثقافة التجربة مثل التمويل اللازم للتجارب على نطاق صغير وعدم كفاية نطاق النتائج. وتم التوصل إلى أن «التجارب على المستوى الشعبي (البلديات والمدارس وما إلى ذلك) شائعة جداً في فنلندا، ولكن لا توجد رؤية شمولية مركزية للتجارب التي أُجريت. لذا، فالتعلم عرضي وليس تجميعياً. إذ يجب أن تجمع الأداة الرقمية في

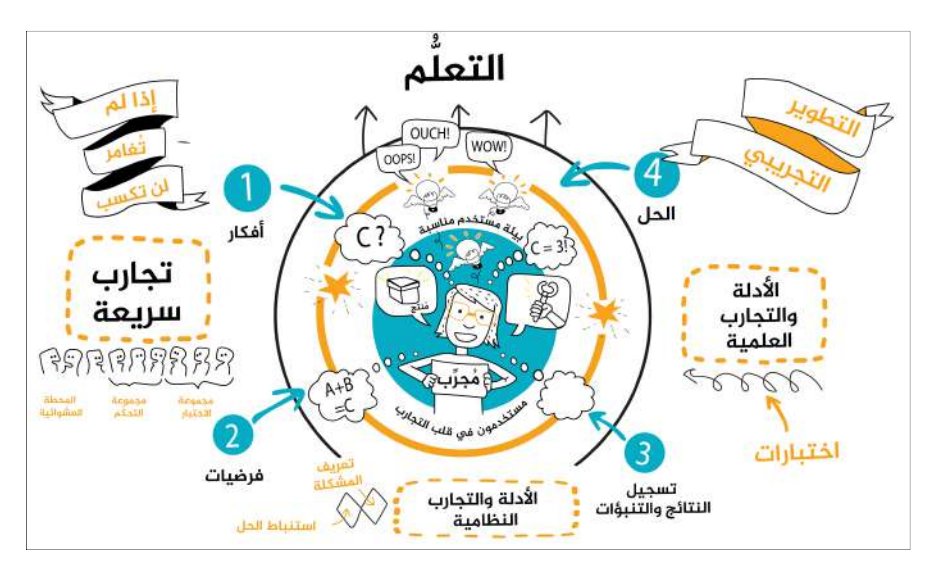
(59) المرجع نفسه.

الشكل 1.1: الثقافة التجريبية لفنلندا



المصدر: رسم **Linda Saukko-Rauta/Reharden Oy.**
مقتبس من **http://kokeilevasuomi.fi/en/ experimenter-s-posters**

الشكل 1.2: عملية الثقافة التجريبية لفنلندا



المصدر: رسم **Linda Saukko_Rauta/Reharden Oy**.
مقتبس من **http://kokeilevasuomi.fi/en/ experimenter_s_posters**

صيغتها النهائية بين ابتكار الأفكار وتحدي النشر والمنهجيات والتمويل ووصف التجارب ذاتها. ومن ثمَّ، ينبغي أن تسهل عملية وضع السياسات القائمة على الأدلة، وإشاعة الثقة ودعم المجتمع للتجارب».[60]

وأوصوا بإجراء تجربة باستخدام منصة التمويل الرقمي لبدء تجارب الجمهور الداعم (الأفكار، التعلم، الشبكات، الخبراء، الحلول، الأموال) لإيجاد حلول ذات قيمة مشتركة مع المواطنين.[61] وتم تخصيص صندوق بقيمة مليوني يورو للمنصة الرقمية وتمويل التجارب، وكان أمام الفريق ستة أشهر لابتكار المنصة.

الشكل 1.3: كوكييليونبايكا (KokeilunPaikka): منحنى التجارب

المصدر: مشروع فنلندا التجريبي

في مايو 2017، أُطلقت منصة الابتكار الرقمية KokeilunPaikka (kokeilun-paikka.fi). كوكييليونبايكا (KokeilunPaikka) وهو مكان للتجربة (انظر الشكل 1.3)، «نموذج مرن للحكومة الناشئة». ويمكن لأي شخص في الدولة نشر فكرة

---

(60) المرجع فسه.

(61) د. هيلسنكي (Helsinki, D.). (2016). نا كو (Na¨ ko¨) -Ehdotus- kulmiakokeilurahoitukseen_ kokeilurahoitusalustanperustamisestaMaaliskuu. مقتبس من http: / /tietokayttoon.fi /docu- ments /10616 /2009122 /14_Na¨ ko¨ kulmia+ kokeilura_ hoitukseen.pdf /1162092d_a2cd_4424_ 95c0_b3051bc1ed1f?version = 1.0. تاريخ زيارة الموقع 31 مايو 2018.

أو اقتـراح تجربـة أو مشـكلة أو تحـدٍّ يواجـه المجتمـع. ففـي الفتـرة بيـن عامـي 2017 و2018، نشـرت المنصـة ثلاثـة تحديـات تواجـه الحكومـة، وجمعـت أكثـر مـن 900 ملـف شـخصي ونشـرت أكثـر مـن 450 تجربـة. وكانـت معظـم التجـارب المنشـورة علـى منصـة الابتـكار محـدودة النطـاق. ويمكـن للتجـارب الصغيـرة أن تحصـل علـى تمويـل يتـراوح بيـن 500 و10000 يـورو فـي نطـاق التحـدي.

اختيـرت التجـارب مـن قبـل لجنـة تحكيـم مـن الخبـراء المتخصصيـن بنـاءً علـى المعاييـر المحـددة للتحـدي، وكان مـن المأمـول أن تصيـر المنصـة مصـدراً متاحـاً لعـرض النتائـج، مـن أجـل تمكيـن ثقافـة تبـادل الـدروس المسـتفادة وتفعيـل الحلـول الجيـدة والسـماح باتبـاع التجـارب التـي أثبتـت نجاحهـا وتحسـينها. وسـرعان مـا اكتشـف مكتـب مشـروع فنلنـدا التجريبـي أن وظائفهـم الرئيسـة تتمثـل فـي دعـم الخبـرات، وإزالـة العقبـات التـي تحـول دون التجربـة والحواجـز بيـن الأطـراف الفاعلـة، وإنتـاج المعرفـة ونشـرها، وتنميـة الشـبكات فـي جميـع أنحـاء الدولـة والقطاعـات وعلـى جميـع المسـتويات.

بناءً على خطة الحكومة، طُلب وضع مقترحات لإجراء تجارب على اقتصاد التدوير (الممـول فـي عـام 2017) والـذكاء الاصطناعـي (2018) والوظائـف الجديـدة والتوظيـف (2018). علـى سـبيل المثـال، فـي اقتصـاد التدويـر. مُوِّلـت 20 تجربـة صغيـرة مـن أصـل 126 اقتراحـاً. وفقـاً لآنـو فيفيلاينيـن (AnuVehvila¨inen)، وزيـرة الحكومـة المحليـة والإصـلاح العـام «تريـد الحكومـة مسـاعدة المجتمـع المدنـي علـى كسـر الحواجـز التـي تحـول دون الانتقـال مـن الحلـول اليوميـة إلـى أسـاليب جديـدة لتجربـة الأشـياء».[62] شـاركت جميـع الـوزارات تقريبـاً فـي مشـروع فنلنـدا التجريبـي.

(62) مشروع فنلندا التجريبي. (9 أكتوبر، 2015). الوزيرة فيفيلاينين (Vehvila¨inen): Turning ideas into solutions using pilot studies, Press Release (تحويل الأفكار إلى حلول باستخدام الدراسات التجريبية)،بيان صفحي. مقتبس من http: / /kokeilevasuomi.fi /en /artikke-li /_ /asset_publisher /10616 /minis_teri_vehvilainen_kokeiluilla_ideat_ratkaisuiksi. تاريخ زيارة الموقع 27 مايو 2018.

أدت ثقافة التجريب إلى الحصول على أعلى نسبة من الدخل الأساسي العالمي؛ إذ خصصت الحكومة 20 مليون يورو للتجارب في عام 2015. وفي نوفمبر 2016، تمت الموافقة على اختيار 2000 شخص بشكل عشوائي تتراوح أعمارهم بين 25 و58 عاماً في فنلندا ممن تلقوا البدلات اليومية الأساسية أو دعم سوق العمل بموجب قانون تأمين البطالة، وذلك للحصول على دخل أساسي قدره 560 يورو شهرياً، كإعانة معفاة من الضرائب. تم تنظيم مناقصة واختيار اتحاد متعدد التخصصات بقيادة مؤسسة التأمينات الاجتماعية (KELA) لقيادة التجربة من خلال تقييم أول أربعة نماذج مختلفة (مع نماذج فرعية إضافية) للدخل الأساسي: الدخل الأساسي الكامل، الدخل الأساسي الجزئي، ضريبة الدخل العكسية وغيرها من التجارب الممكنة (مثل الدخل المبني على المشاركة). وتم التخطيط للدراسة في الفترة من عام 2017 إلى 2018. ولكن لسوء الحظ، لا يمكن اختبار المبالغ المتفاوتة للدخل الأساسي، بسبب مبدأ «المساواة في المعاملة» والقوانين الضريبية الحالية والإطار الزمني القصير.[63] حيث أوضحت النتائج الأولية أن صحة البيانات خارج سياق التجربة قد لا تكون هي نفسها بسبب عدم القدرة على الحصول على عينة متكافئة، وأن التجربة قد لا تكون قادرة على القياس بسبب التكاليف والتحديات التي ينطوي عليها التنسيق عبر القطاعات. وأدى ذلك إلى اتفاق الآراء على أن التجارب الأفضل هي تلك الأصغر والأبسط والشعبية التي يمكن أن توفر عوائد سريعة وإثباتاً للتصور المطروح .[64] ومهما كانت النتيجة، فإن ثقافة التجريب بدأت تؤتي ثمارها في فنلندا.

---

(63) تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (عام2017). Systems approach to public sector challenges working with change (نهج النظم لتحديات القطاع العام في مواكبة التغيير): Working with change (مواكبة التغيير). باريس: إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

(64) للمزيد من المعلومات حول الدخل القومي في العالم - اقرأ فيلي فيكو بولكا (Ville-VeikkoPulkka) وأ. كانغاز (Kangas, O) .2019 The digital economy will need flexible social security (حاجة الاقتصاد الرقمي إلى ضمان اجتماعي مرن). م. ستيفنز (M. Stephens) وم. الشلقامي (M. Elsholkamy) وإ. أ. مونيزار (I. A. Moonesar) ور. العواملة (R. Awamleh) (المحررون)، الإجراءات والرؤى: الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الجزء السابع): حكومات المستقبل (الصفحات 250-241). Bingley: Emerald Group Publishing.

يُعد تدريب الموظفين الحكوميين فيما يتعلق بتطبيق الأفكار السلوكية والتجارب الميدانية أمراً ضرورياً لترسيخ ثقافة التجريب، من وجهة نظر السياسات العامة. ونظراً إلى أن الأمر يتعلق بتغيير أنماط التفكير، يجب على الحكومة التركيز على التعليم وتوفير خيارات متعددة؛ إذ تدور العملية التجريبية حول دمج وجهات نظر متعددة في إطار ديموقراطي. واعتباراً من عام 2018، عندما يتم الانتهاء من المراجعة الرسمية، ستزيد النتائج التي تحققت حتى الآن من الأنشطة التجريبية خاصةً في القطاع العام، من خلال توسيع نطاق الحوار وزيادة الوعي بالمهارات والأساليب ومجموعة الأدوات التي تم تطويرها ونشرها وتعزيز التغيير الثقافي.

1.2.2 إستونيا: الثقة، الشفافية، والتكنولوجيا [65]

كثيراً ما يُشار إلى إستونيا باسم إستونيا الإلكترونية، كمكان تكون فيه حكومتها افتراضية ومجتمعها رقمياً وتُعد بياناتها آمنة وتُوضع في قواعد البيانات المتسلسلة والآمنة، (Blockchained). في عام 1991، عندما بدأت إستونيا الخروج من تحت مظلة الاتحاد السوفيتي، قررت الحكومة الحديثة العهد الاستفادة من الإنترنت والتخلص من النظم السوفييتية القديمة. وفي ذلك الوقت، كانت علاقات إستونيا التجارية بالدول الإسكندنافية المتقدمة تكنولوجياً تتم عن طريق البريد الإلكتروني، مما دفع الدولة إلى استخدام الإنترنت؛ إذ رأت أنه سيضمن التواصل الدائم مع العالم الخارجي.[66]

(65) مقابلات أجريت مع مارتن كايفاتس (Marten Kaevats)، المستشار الرقمي الوطني، المكتب الحكومي لإستونيا في 8 يونيو 2018 وتارفي مارتنز (Tarvi Martens)، رئيس التصويت عبر الإنترنت - المكتب الانتخابي الحكومي في إستونيا في 27 مايو 2018.

(66) ب. كينغزلي (Kingsly, P.) (2018). How tiny Estonia stepped out of USSR's shadow to become an internet titan (كيف خرجت إستونيا الصغيرة عن ظل اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفيتية لتصبح عملاق الإنترنت). صحيفة ذا جارديان The Guardian، بتاريخ 15 أبريل 2012. مقتبس من https://www.theguardian.com/technology/2012/apr/15/ estonia-ussr-shadow-internet-titan. تاريخ زيارة الموقع 5 مايو 2018.

إستونيا بلد صغير بموارد محدودة يبلغ عدد سكانه 1.3 مليون نسمة. في عام 1996، بدأت الحكومة مشروعاً طموحاً يدعى قفزة النمر (Tiigrihu¨pe) لإيصال الإنترنت إلى جميع المدارس، في الوقت الذي كان لدى 4٪ فقط من السكان إمكانية الوصول إلى الإنترنت.[67] لقد اعتقدوا أن هذا المشروع سيساعد البلاد على تجاوز عوائق نقص القوى العاملة وافتقارها إلى البنية التحتية. وكان هذا استثماراً ضخماً نحو المستقبل باستخدام الموارد المالية المحدودة.

اعتمدت إستونيا عام 2011، استراتيجيتها الواسعة النطاق لإيصال «الجيل الجديد من شبكات النطاق العريض إلى جميع المنازل والشركات والمؤسسات وبالتالي القضاء على الفجوة الرقمية بين الريف والمدن الكبرى في إستونيا».[68] وكان الهدف استخدام الإنترنت من قبل 57٪ من سكان إستونيا بحلول عام 2013، مع زيادة انتشار الإنترنت المنزلي إلى 70٪. بحلول عام 2010، أصبح لدى 67٪ من الأسر إمكانية الوصول إلى الإنترنت، و64٪ لديهم اتصال واسع النطاق، و13٪ قاموا بعمليات شراء عبر الإنترنت في الأشهر الثلاثة الأخيرة، و38ـ50 ٪ كانوا يستخدمون الإنترنت لبعض الأنشطة مع القطاع العام.[69] وبحلول عام 2018، أصبحت 86٪ من الأسر تتمتع بتغطية واسعة النطاق و90٪ من السكان يستخدمون الإنترنت بانتظام؛ أصبح الإنترنت حقاً اجتماعياً، وستكون هذه الدولة الرائدة واحدة من أوائل الدول التي تقدم خدمة شبكات الجيل الخامس للأجهزة المحمولة.

رغم أن الكثير من الدول في جميع أنحاء العالم تصدر بطاقات هوية، لكن لا يتم استخدامها بشكل منتظم من قبل المواطنين. وسرعان ما أدركت الحكومة الإستونية أنها يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية من خلال توفير منصة

(67) موقع Our World in Data. (عام 2018).Share of individuals using the internet (نسبة الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت) (1996). مقتبس من https://our-worldindata.org/grapher/share-of-individuals-using-the-internet?year=1996. تاريخ زيارة الموقع 5 مايو 2018.

(68) الاتحاد الأوروبي. (عام 2016). الحكومة الإلكترونية في إستونيا.

(69) المرجع نفسه.

رقمية آمنة للخدمات الحكومية التي يمكن ربطها ببطاقة الهوية الوطنية (التي كان المواطنون بالكاد يستخدمونها في ذلك الوقت). وفي 2002 أصدرت بطاقات الهوية الإلكترونية. وكان السبب وراء إصدار بطاقات الهوية الإلكترونية هو دمج العديد من الهويات الفردية المرتبطة بخدمات مختلفة من خلال منصة رقمية (وحقيقة أن أول جوازات سفر إستونية صدرت عام 1992 انتهت في عام 2002).[70] وكانت هذه البطاقات نقطة الوصول الموحدة لخدمات مثل بطاقة الهوية الوطنية والتأمين الصحي الوطني وإثبات الهوية للخدمات المصرفية والتصويت الإلكتروني والوصفات الطبية الإلكترونية وغيرها. وبصورة أساسية، تم ربط هويات المواطنين بمفتاح التشفير الخاص بهم، الذي يتم تغييره باستمرار للحفاظ على أعلى معايير الأمان. وبحلول عام 2018، أصبح 98.2٪ من السكان يمتلكون بطاقات الهوية الإلكترونية.

صرّحت الرئيسة الإستونية كيرستي كالجولايد (KerstiKaljulaid) في حديث لها أنه: «يتم إنشاء الهوية الرقمية ووثيقة المعلومات الأساسية عند الولادة بمجرد إدخال الطبيب لتفاصيل الولادة في السجلات الطبية، وتتم هذه المهمة من دون أن يضغط الطبيب على زر إضافي واحد؛ فالأطباء يعملون كمديرين في السجل المدني من دون أن يلاحظوا!

ويمكن للوالدين بعد ذلك إضافة اسم الطفل بالفعل وإصدار هوية إلكترونية باستخدام هوياتهم الشخصية. وبعد ذلك يمكنهم تقديم طلبات للحصول على الخدمات الاجتماعية وأماكن الحضانة وما إلى ذلك، وذلك من غرفة مستشفى الولادة مباشرة. وهكذا يولد كل طفل بهوية رقمية جديدة [...]»[71]

(70) ب. هوغزيليوس (Ho¨ gselius, P.) (2005). كتاب The dynamics of innovation in Eastern Europe:Lessons from Estonia (ديناميكيات الابتكار في أوروبا الشرقية: دروس من إستونيا). الولايات المتحدة الأمريكية: إدوارد إلغار (Edward Elgar).

(71) مقتبس عن رئيسة الجمهورية في ندوة عُقدت في سانت جالن في 3 مايو عام 2017. مقتبس من https://presi- dent.ee/en/official-duties/speeches/13242-president-of-the-republic-at-the-st-gallen-symposium-on-3-may- 2017/index.html. تاريخ زيارة الموقع 28 مايو 2018.

في عام 2000، صدر قانون التوقيعات الرقمية، الذي أعطى التوقيعات الرقمية قيمة قانونية مُساوية للتوقيعات المكتوبة بخط اليد. وبحلول عام 2018، قُدر أن الحكومة قد وفرت خمسة أيام عمل بصدور التوقيع الرقمي.[72] وقد وفرت الحكومة الهوية الرقمية عبر الأجهزة المحمولة، وهذا أتاح للعملاء استخدام هواتفهم المحمولة من خلال بطاقات SIM تمت الموافقة عليها مسبقاً كشكل من أشكال الهوية الرقمية المؤمنة. ولاحقاً وفروا Smart–ID، وهو تطبيق يمكن تحميله على الأجهزة الذكية التي تعمل بنظام آي أو إس (iOS) أو أنرويد (Android) حيث تم تقسيم المفتاح الشخصي بين الهاتف وجهاز (السيرفر) الخادم.

لم يكن من السهل تغيير أنماط تفكير السكان لتحريرهم من الأساليب التقليدية في ممارسة الأعمال التجارية والبدء في الوصول إلى الخدمات الحكومية عبر الإنترنت. تم تطوير مشروع الضريبة الإلكترونية في عام 2000 لربط قواعد البيانات المختلفة لإنشاء تفاعل. وبدأت الحكومة في تحفيز مواطنيها على اتباع ذلك؛ إذ يحصل دافعو الضرائب عبر الإنترنت على المبالغ المعادة من الضريبة المسددة بسرعة. وكان من المهم أن تبدأ بخطوات بسيطة لبناء الثقة في النظام الرقمي والحكومة.

تم تطوير مشروع تبادل البيانات (X–road) في عام 2001 لربط قواعد بيانات القطاعين العام والخاص، مما يوفر قابلية التبادل بين الخدمات. وهذا يعني أن البيانات يتم جمعها مرة واحدة فقط من قبل مؤسسة واحدة ومشاركتها حسب الحاجة، مما يوفر الوقت والجهد المبذولين لتكرار البيانات المكتبية الإضافية. ربط مشروع تبادل البيانات (X–road) قواعد بيانات 900 مؤسسة، وكان يسجل أكثر من 500 مليون معاملة سنوياً، وتم تصديره كفكرة إلى الحكومات الأخرى. البوابة الإلكترونية لدولة إستونيا، http://eesti.ee/ توفر أكثر من 1500 خدمة

(72) موقع E-Estonia. (عام2018). e-identity (الهوية الإلكترونية). مقتبس من https://e-estonia.com/solutions/e-identity/. تاريخ زيارة الموقع 28مايو 2018.

(99٪ من خدماتها العامة) عبر الإنترنت (باستثناء حالات الزواج والطلاق والمعاملات العقارية). ويقدر أن هذا المشروع (2018_2001) قد وفر أكثر من 800 ساعة من وقت العمل للدولة والمواطنين سنوياً.(73)

ولتشجيع المواطنين الإستونيين على التصويت وجعله أكثر ملاءمة، تم إجراء التصويت عن بُعد عبر الإنترنت (i_voting) في عام 2005. مما حفز المواطنين على المشاركة في العملية الديمقراطية، أياً كان موقعهم الجغرافي. في حين أن العديد من الحكومات توفر التصويت الإلكتروني، فإن هذا غالباً يقتصر على مكان معتمد من الحكومة في منطقة آمنة للتصويت عبر الإنترنت. ولكن في إستونيا، يعني التصويت الإلكتروني الوصول إلى موقع التصويت الآمن عبر الإنترنت من أي مكان في العالم، من خلال أي جهاز يستخدم بطاقات الهوية الإلكترونية أو الهوية الرقمية عبر الأجهزة المحمولة. وفي حين أن نحو 5٪ ممن لهم حق التصويت قد أدلوا بأصواتهم من الخارج في انتخابات متتالية، فقد ارتفعت نسبة الناخبين الذين يحق لهم التصويت عبر الإنترنت من 0.9٪ في عام 2005 في الانتخابات المحلية إلى 19.6٪ في الانتخابات البرلمانية عام 2015، وأُدلي بثلث الأصوات تقريباً عبر الإنترنت من 116 دولة أخرى.(74)

بدأ تطوير المرحلة التالية من إستونيا الإلكترونية في هذا الوقت، وكان الهدف من ذلك إنشاء منصة حكومية عالمية آمنة. وفي عام 2007، كان الحل المقترح هو استخدام التكنولوجيا في قواعد البيانات المتسلسلة، التي تسمى KSI، وتم إطلاقها في أبريل 2008. (75) لم ترغب الحكومة الإستونية في إنشاء

(73) موقع E-Estonia. (عام2018). Success stories (قصص النجاح). مقتبس من .https://e-estonia com. تاريخ زيارة الموقع 28 مايو 2018.

(74) إحصائيات حول التصويت عبر الإنترنت في إستونيا. مقتبس من -http://www.vvk.ee/voting methods-in-estonia/engindex/statistics. تاريخ زيارة الموقع 28 مايو 2018.

(75) تم تطوير هذه التقنية من قبل واضعي الشفرات في شركة غاردتايم (Guardtime) بإستونيا، وأطلق عليها KSI.مقتبس من https://queue.acm.org/detail.cfm?id=3136559. تاريخ زيارة الموقع 28 مايو 2018.

منصة شفافة وآمنة ويمكن التحقق منها للحكومة الإلكترونية فحسب، بل أرادت أيضاً حماية الهوية الرقمية الخاصة بمواطنيها من الشركات الأجنبية. هناك فرق بين أمن البيانات (من يمكنه رؤية معلوماتك وما تستخدمه) وسلامة البيانات (إمكانية قيام شخص آخر بتغيير بياناتك). فلم تدعُ الحاجة إلى حماية البيانات فحسب، بل وجود علاقة مفتوحة وشفافة مع المواطن الذي ائتمن الحكومة على كميات هائلة من البيانات الشخصية.

كان تارفي مارتنز (Tarvi Martens) على رأس ثورة إستونيا الإلكترونية. لقد ترأس إدارة اتصالات البيانات الإستونية، وهي الوكالة الحكومية المسؤولة عن بناء شبكة الإنترنت الحكومية وإدارتها من عام 1993 إلى عام 1997، إذ بلغ معدل انتشار الإنترنت في القطاع العام الإستوني 97٪. بدءاً من عام 1996، قام بتطوير منتجات أمن المعلومات والبنية التحتية للمفاتيح العامة اللازمة لمشاريع الحكومة الإلكترونية مثل مشروع بطاقة الهوية الإلكترونية الإستونية عام 1996، ومجموعة تنسيقات المستند الرقمي (DigiDoc) للتوقيعات الرقمية عام 2002، والتصويت الإلكتروني اعتباراً من عام 2003. وقال تارفي: «تتعلق قواعد البيانات المتسلسلة بالحفاظ على البيانات وسلامتها. بالتأكيد نحن لا نرغب في توزيع البيانات الحساسة كالبيانات الحكومية وتخزينها على أجهزة كمبيوتر يصل إليها أشخاص مجهولون حتى لو كانت مشفرة. ولذلك في كل مرة تتم فيها معاملة باستخدام الهوية الإلكترونية أو الهوية عبر الهاتف أو تطبيق سمارت آي دي (smart ID)، يتم الحفاظ على كل هذه المعاملات بطريقة هاشلينك (hashlink) لتسجيل وقت المعاملة والحفاظ عليها إلى الأبد.

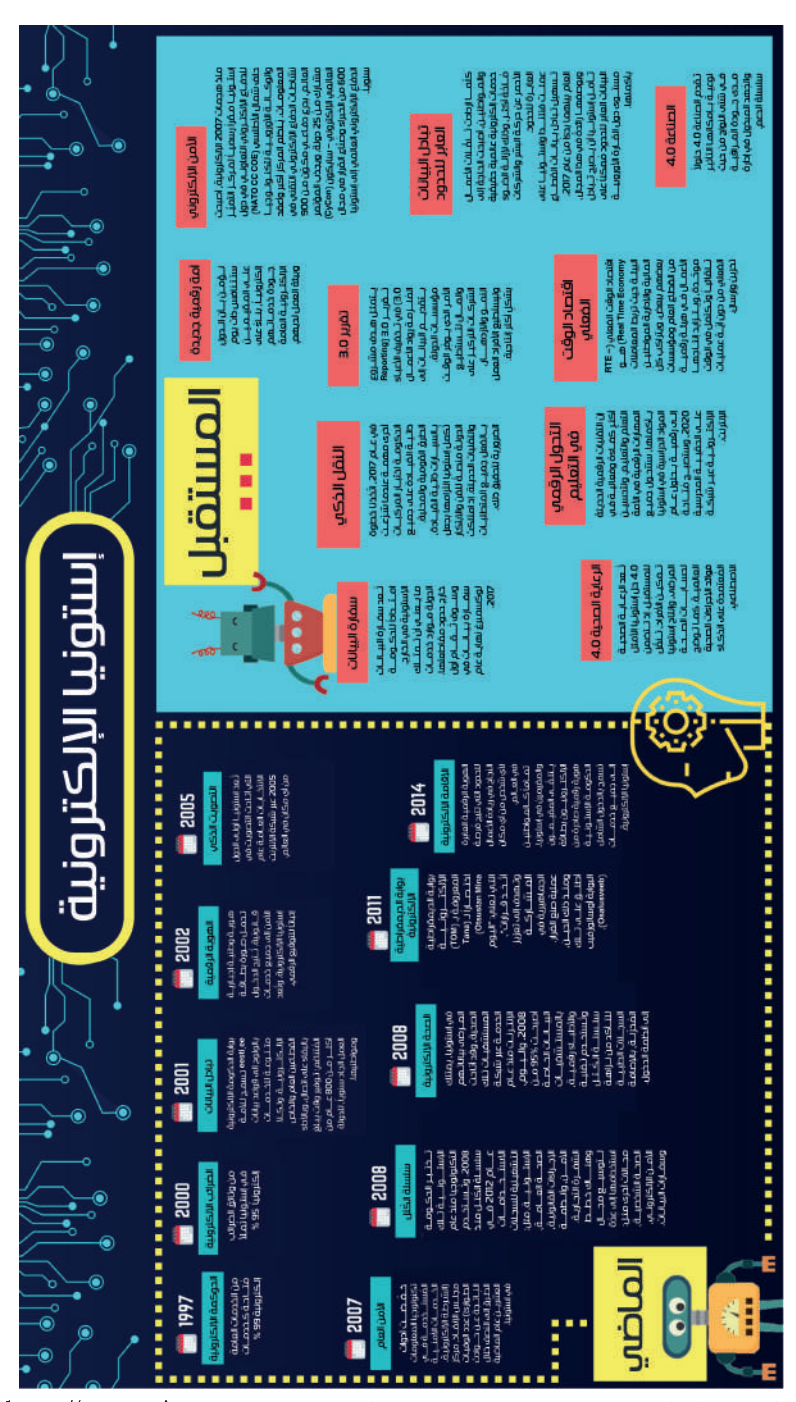
أدركت الحكومة أن الشفافية تقوم على الثقة المتبادلة. ويمكن لكل مواطن أن يرى من اطلع على بياناته، ويمكنه التصدي لأي سلوك مشبوه. في عام 2017، تم اكتشاف ثغرة أمنية نظرية في شريحة بطاقة الهوية الرقمية التي من المحتمل أن تكون قد أثرت على عدد كبير (760000) من بطاقات الهوية الوطنية. أعلنت الحكومة فوراً عن هذا الخلل، وعملت مع الجمهور لتحديث البطاقات ثم ألغت البطاقات القديمة. ورغم أن الأمر مؤسف، إلا أن سرعة

الحكومة وشفافيتها في الاعتراف بوجود خلل وإصلاحه لضمان عدم تعرض أمن البيانات للخطر كان موضع تقدير كبير.

قال مارتن كايفاتس (Marten Kaevats)، المستشار الرقمي الوطني للمكتب الحكومي لإستونيا: «إن إستونيا مبنية على ثقافة رقمية بالفعل، على عكس الحكومات الأخرى التي تتبنى هذا المفهوم وتبتعد عن المعاملات الورقية. لا يوجد عجز في الأفكار، ولكن اختلاف إستونيا يكمن في قدرتها على تقييم تلك الأفكار بشكل نقدي وتبنيها وتنفيذها. ويعمل هذا النوع من الحكومات بسبب الثقافة التي تعني الثقة، ومن دونها، فإن هذه القدرة على التقدم في منحنى التكنولوجيا ستكون مستحيلة». ويقول: «تعتمد ثقافة الثقة الرقمية الخاصة بنا على الأمن؛ حيث سرية البيانات وسلامتها وإتاحتها للأشخاص المصرح لهم. يمتلك المواطنون بياناتهم الخاصة، ويمكنهم معرفة من الذي يصل إليها». إذا كانت السنوات الأولى لإستونيا الإلكترونية تدور حول الكفاءة وخفض التكاليف، فهي تعمل حالياً على بناء خدمات حكومية استباقية؛ إذ تكون خدمات الدولة غير مرئية في الحياة اليومية، وتتوقع الاحتياجات وتعمل بسلاسة بعيداً عن الأضواء، مما يقلل من الأعمال المكتبية. وهذا يتطلب بيئة تعاونية».

منذ عام 2012، أصبحت فكرة «قواعد البيانات المتسلسلة الآمنة» قيد الاستخدام التشغيلي في مختلف السجلات الإستونية، مثل أنظمة الصحة الوطنية والقانونية والتشريعية والأمنية والقوانين التجارية. وبحلول عام 2018، أصبحت 99.6٪ من المعاملات المصرفية تتم إلكترونياً، و95٪ من بيانات المستشفيات التي سجلها أطباء الأسرة تم تخزينها رقمياً، وإعطاء 99٪ من وصفات الأدوية عبر الإنترنت، وهذا جعل الحكومة لا ورقية تقريباً. وتتمثل الخطط المستقبلية في توسيع مفهوم قواعد البيانات الرقمية المتسلسلة لتشمل الطب الشخصي والأمن الإلكتروني وسفارات البيانات التي تخزن البيانات في سفاراتها خارج الحدود كنسخ احتياطية (انظر الشكل 1.4 للاطلاع على مستقبل إستونيا الإلكترونية).

الشكل 1.4: الجداول الزمنية لإستونيا الإلكترونية



المصدر: المؤلفون، باستخدام معلومات من قصص النجاح، عبر موقع https://e_estonia.com

ورغم أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) رائدٌ إلا أنه يسهم بنسبة 7٪ فقط من الناتج المحلي الإجمالي في إستونيا. وقد وسَّعت إستونيا تفكيرها الإلكتروني إلى المجتمع العالمي من خلال منصة الإقامة الإلكترونية التي قدمتها في عام 2014، لكي تثبت أن اقتصادها ينمو ومواهبها تتطور. ويتيح هذا البرنامج لأي شخص إنشاء عمل تجاري افتراضي في إستونيا، وبالتالي يصبح هذ البلد الصغير ذا شأن كبير. ترغب إستونيا في زيادة عدد سكانها الافتراضيين إلى ثمانية أضعاف عدد مواطنيها الحالي بحلول عام 2025. إنهم يستبقون المنافسة على المواهب على المستوى الافتراضي أكثر من المستوى المادي.[76] واعتباراً من 15 أبريل 2018، أصبح لديهم 33438 متقدماً من 154 دولة و5033 شركة أنشأها المقيمون الافتراضيون. سيتم ربط مجتمع المقيمين الإلكتروني قريباً على المستوى الافتراضي ببعضه بواسطة منصة. تحقق هذا التطور من خلال الاستماع إلى المجتمع ومراقبة المبادرات التي اتخذها للتواصل في جميع أنحاء العالم.[77] ويوضح مارتن كايفاتس (Marten Kaevats) ذلك قائلاً: «نحن نفصل الدولة جغرافياً عن فكرة الإقامة ـ وستكون تلك الفكرة التالية التي تركز عليها الحكومات ـ الأمة الرقمية لمواطني العالم، والتي يمكن أن تطلق العنان للنمو الاقتصادي». وبالطبع، هناك المزيد من الجهود التي يتعين القيام بها على المستوى العالمي. يقول تارفي مارتنز (Tarvi Martens): «تتيح الهوية الإلكترونية في إحدى الدول الأعضاء الوصول إلى جميع الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي وخدماتها. وفي حين أن إستونيا

(76) ن. هيلر (Heller, N.) (2017). Estonia - the digital nations (إستونيا – الأمة الرقمية). صحيفة The New Yorker، بتاريخ 18 ديسمبر. مقتبس من https://www.newyorker.com/magazine/2017/12/18/estonia-the-digital-republic. تاريخ زيارة الموقع 10 مايو 2018.

(77) س. سينيافسكي (Siniavski, S) (2018). E-Residency: There's an app for that (launching summer 2018) (الإقامة الإلكترونية: يوجد تطبيق لذلك (إصدارصيف2018)، صحيفة medium، بتاريخ 21 فبراير. مقتبس من https://medium.com/e-residency-blog/e-residency-theres-an-app-for-that-launching-summer-2018-3cd0522ac77b. تاريخ زيارة الموقع 5 مايو 2018.

لديها جميع التدابير الاحترازية والقوانين التشريعية المعمول بها، من المهم أن نتذكر أنه على المستوى العالمي يجب أن يحدد كل بلد مواطنيه وأوراق اعتمادهم ويتحقق منهم لتقليل فرص الاحتيال».

عانت إستونيا، في عام 2007، من هجوم عبر الإنترنت على مستوى البلاد، يُزعم أن روسيا من قامت به، مما أدى إلى توقف خدمات الإنترنت لمدة ثلاثة أسابيع بسبب «تأخر الخدمات» (DoS). لقد كان حصاراً إلكترونياً أدى إلى عزل إستونيا عن بقية العالم. قُدر أن ظاهرة الجريمة الإلكترونية والتجسس الاقتصادي تُكلف العالم أكثر من 500 مليار إلى تريليون دولار أمريكي كل عام (نحو 1٪ من الدخل العالمي).[78] وتتولى إستونيا الآن قيادة مكافحة هذه الظاهرة. ومن أجل حماية بياناتها وحكومتها، أنشأت إستونيا «سفارات البيانات» (مواقع النسخ الاحتياطية المتطابقة)، مما يعني أنه يمكن تشغيلها عبر الشبكة السحابية في حالة وجود تسوية رقمية أو مادية في مدينة «Tallinn». وبعد عام 2007، أسست إستونيا رابطة الدفاع الإلكتروني، وهي منظمة تطوعية تضم أكثر من 1000 متخصص في تكنولوجيا المعلومات يعملون تحت إشراف وزارة الدفاع. وهناك الكثير من وحدات مكافحة الجرائم الإلكترونية التي تعمل ضمن خدمات الشرطة الإستونية وحرس الحدود. كما شُكِّلت، في عام 2011، هيئة نظم المعلومات الإستونية (EISA) للحفاظ على أمن نظم المعلومات في مؤسسات القطاعين العام والخاص. وفي عام 2008، أُسس مركز الامتياز التعاوني للدفاع الإلكتروني التابع لمنظمة حلف شمال الأطلسي، وقد أُنشئ مقر الوكالة

(78) مكافي (McAfee). (عام2013). The economic impact of cybercrime and cyber espionage (التأثير الاقتصادي للجرائم الإلكترونية والتجسس الإلكتروني). مقتبس من https: / /www. washingtonpost.com /world /national_security /report_cybercrime_and_espionage_costs_445_billion_annually /2014 /06 /08 /8995291c_ecce_11e3_9f5c_9075d5508f0a_story.html?noredirect=on&utm_term=.7315170d2fc2https: / /csis_prod.s3.amazonaws.com /s3fs_public /legacy_files /files /publication /60396rpt_cybercrime_cost_ 0713_ph4_0.pdf. تاريخ زيارة الموقع 18 مايو 2018.

الأوروبية لتكنولوجيا المعلومات نفسه في «Tallinn» عام 2012. يُجري حلف شمال الأطلسي كل عام عمليات تجريبية حول الأمن الإلكتروني تدعى لوكد شيلدز (Locked Shields)، وفي عام 2018 شارك في هذه العمليات 1000 خبير من 30 دولة. كل هذه التدابير تجعل إستونيا رائدة في مجال تكنولوجيا قواعد البيانات المتسلسلة أو سلاسل التحكم (Blockchains) القابلة للتطوير من أجل الاستخدام الحكومي.[79] يقول مارتن كايفاتس (Marten Kaevats) إنهم يعملون الآن على إصدار تجريبي لخوارزميات الذكاء الاصطناعي الخاصة بقواعد البيانات المتسلسلة لزيادة القدرة على التدقيق والسلامة، وهذا يعني أنهم سيعرفون متى تم تغيير خوارزمية أو اختراقها، في لحظتها. والأهم من ذلك أنه يتوقع أن يتطلب مستقبل الأمن تعاون الحكومات والشركات والمواطنين العاديين بصورة فعالة لمنع إضفاء الطابع العسكري على الذكاء الاصطناعي وتدميره. وبصورة أساسية، سيتعلق الأمر كله بقيم وحدود الأمور التي نريدها ونحن على استعداد لتقبلها.

تتخطى إستونيا حدود التكنولوجيا إلى التفاعل الإنساني مع العوالم الافتراضية والمادية. إنهم يريدون تبني منظور محايد من الناحية التكنولوجية والعمل مع مواطنيهم لاستكشاف الإطار القانوني المحتمل لالتزامات الذكاء الاصطناعي؛ إذ يخططون لسَنِّ قانون كرات (kratt)؛ وهو مخلوق أسطوري من التراث الشعبي الإستوني يشبه مصباح علاء الدين السحري، إذ كان مُطالباً بتنفيذ جميع أوامر أسياده (سواء جيدة أم سيئة أم مستحيلة) وكان من الضروري أن يظل مشغولاً طوال الوقت أو يصبح خطراً. وهذا يجعل الموضوع سهل الفهم، حتى بالنسبة للأطفال؛ إذ يعلِّمهم جميعاً القصص المتعلقة بالكائن كرات (kratt). سيتيح هذا القانون المخطط له أن يتمتع الإنسان الآلي أو

(79) موقع E_Estonia. (عام2018). Security and safety (الأمن والسلامة). مقتبس من: https: / /e_estonia. com /solutions /security_and_ safety /ksi_blockchain/ . تاريخ زيارة الموقع 10 مايو 2018.

الخوارزمية بحقوق تمثيلية في شراء الخدمات وبيعها نيابة عن المواطنين أو المقيمين، وبالتالي سيكون مسؤولاً عن تصرفاته. وتختلف مساءلة الذكاء الاصطناعي بشأن الإجراءات المتخذة عن مساءلة الأفراد في حقيقة أنه يمكن معاقبة البشر وهذا سيتطلب إطاراً مرجعياً جديداً وتحولاً فكرياً وثقافياً. وعلاوة على ذلك، من الصعب أيضاً فصل أخطاء الخوارزميات التي أنشأها الإنسان وموجزات نتائج القرار المستندة إلى قاعدة البيانات. ورغم أن قانون كرات (kratt) المزمع اعتماده قد تم تنفيذه منذ عام 2016، إلا أن الأمر طرح للمناقشة على المستوى الوطني وتمت الدعوة إلى مناقشة عالمية أخرى عن طريق هاشتاغ krattlaw.

تمتلك إستونيا الآن ما تورثه للشباب. ويعد دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءاً أساسياً في المناهج المدرسية؛ إذ يعلمون أهمية الأمر لمواطنيهم في عالم الإنترنت المعاصر.[80] في عام 1997، كان لدى إستونيا تسعة خريجين فقط من تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[81]، وبحلول عام 2018، بلغت نسبة وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 4٪ من إجمالي الوظائف.[82] ومن المُقدر أن واحداً من بين كل 10 طلاب الآن يختار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مساراً وظيفياً. بعد فترة وجيزة من الاستقلال، قرر هذا البلد الصغير المُنشق عن الاتحاد السوفييتي، وذو الموارد الطبيعية الشحيحة، محو الأمية البرمجية لجميع مواطنيه. ولم يكن يملك آنذاك نماذج قائمة، لذلك قام ببناء نموذج خاص به من خلال دمج الثقافة الرقمية

(80) اليونسكو. (عام 2017). Global lessons from Estonia's tech-savvy government (دروس عالمية من حكومة إستونيا التكنولوجية). مقتبس من https://en. unesco.org/courier/2017-april-june/ global-lessons-estonia-s-tech-savvy-government. تاريخ زيارة الموقع 5 مايو 2018.

(81) هوغزيليوس (Ho¨ gselius.) (عام2016). المرجع نفسه.

(82) موقع E-Estonia. (عام2018). IT sector (قطاع تكنولوجيا المعلومات). مقتبس من https://e-estonia.com/it-sector/. تاريخ زيارة الموقع 5 مايو 2018.

والبنية التحتية وموارد التعلم في المناهج الدراسية. ولديه مجموعة واضحة من الكفاءات الرقمية التي يجب إيضاحها للطلاب والمعلمين، وستخضع أول دفعة من طلاب الصف التاسع (يعادل امتحان الإعدادية) لاختبار محو الأمية الرقمية عام 2018. وبالطبع لا يمكن القيام بذلك من دون وجود حوار فعال بين البارزين في قطاع الأعمال والاقتصاد والعلوم والتربية والبحث والمجتمع المدني.

وللحفاظ على تراثها الثقافي وتعزيز القيم الثقافية الإيجابية التي تبني الهوية الوطنية، لدى إستونيا لعبة رقمية لتلاميذ المدارس الابتدائية تسمى إنيمويستن (Ennemuistne) وتعتمد على التراث الشعبي الوطني والهندسة المعمارية والأزياء والأساطير، وهذا يؤدي إلى دمج التقاليد والحضارة من الماضي في العصر الرقمي. تعمل إستونيا بجد لتحقيق التوازن بين العالم الفعلي والرقمي. حيث يهتم جميع الأطفال بجمال الطبيعة الإستونية ويتم تشجيعهم على التمسك بالواقع والعالم المادي.

بالنسبة إلى إستونيا، فإن رؤية التكنولوجيا كعامل تمكين ساعدت في وضع الدولة على الخريطة العالمية. إنهم يتطلعون للمستقبل، والأهم من ذلك إنشاء «دليل للمستقبل» باستخدام نموذج تعاوني. توفر إستونيا نحو 2٪ من إجمالي الناتج المحلي من خلال العمل عبر الإنترنت. إن التحديات المستقبلية هي تحديات الحكومة العالمية. وتصف رئيسة إستونيا ذلك قائلة: «يتعين على الحكومات أن تبدأ في التفكير في طريقة استبدال الضرائب المتدفقة من النماذج الحالية للمهن الدائمة مدى الحياة من موظفين وأصحاب عمل ومؤسسات وعمال مستقلين ومستأجرين - بمسارات جديدة. ولن يُعد تدفقاً مستمراً للضرائب، بل سيكون على فترات متقطعة آتية من مسارات متنوعة. وربما يكون غير قابل للربط مع جميع الدول جغرافياً. نحن نتعقب الشركات الضخمة لجعلها تدفع حصتها العادلة من الضرائب في جميع البلاد. هل تتخيلون محاولة التفاهم مع جميع الوظائف الرقمية غير الثابتة حول جهة تحصيل الضرائب؟ ومع ذلك، نريدهم أن يدفعوا وأن يكونوا مرتبطين بطريقة

ما بشبكة الضمان الاجتماعي في المجتمع [...]. وسيؤدي هذا إلى تغير اجتماعي جذري، وتغيير المفاهيم حول الوظائف والنماذج الاجتماعية المبنية على التصورات القديمة». وسيتطلب هذا إعادة التفكير في استخدام الذكاء الاصطناعي، وفتح النقاش حول حدوده مع العامة، وتثقيفهم حول فائدته والتزاماته وتعزيز الأمن الإلكتروني للمنصات المترابطة.

1.2.3 الصين: الشبكات والمقياس العالمي

مقارنةً بالصين، فإن فنلندا وإستونيا دولتان صغيرتان للغاية. تمتلك الصين تاريخاً يعود إلى 5000 سنة، ويبلغ عدد سكانها 1.4 مليار نسمة إضافة إلى مهاجرين في جميع دول العالم يبلغ عددهم 60 مليوناً،(83) وفقاً لمكتب شؤون الصينيين في الخارج بمجلس الدولة الصيني. بعد الثورة الثقافية (1976_1966)، احتاجت الصين إلى إعادة بناء مجتمعها العلمي. وفي عام 1978، صدر قرار بإرسال 3000 طالب سنوياً إلى الخارج للدراسة على أمل أن يعود بعضهم.(84) وتم استحداث سياسات جديدة عام 2001 (تم تطويرها في البداية عام 1995) لتشجيع المغتربين على خدمة بلادهم من الخارج.(85) وفي عام 2008، دعت خطة الألف موهبة الطموحة في الصين كبار الباحثين ورجال الأعمال والمهنيين والخبراء والفرق للمجيء إلى الصين والتمتع بإقامة طويلة أو قصيرة الأمد.(86) سيحصل جميع

---

(83) مكتب شؤون الصينيين في الخارج بمجلس الدولة. (عام 2018). (全文). مقتبس من http://www.gqb.gov.cn/news/2018/0426/44797.shtml.تاريخ زيارة الموقع 28 أغسطس، 2018.

(84) د. زويغ(Zweig, D.)، س. روسين (Rosen, S.) (2003). How China trained a new generation abroad (كيف دربت الصين جيلاً جديداً خارج حدودها). موقع SciDev.net، بتاريخ 22 مايو. مقتبس من https://www.scidev.net/global/migration/feature/how-china-trained-a-new-generation- abroad.html. تاريخ زيارة الموقع 13 يونيو 2018.

(85) المرجع نفسه.

(86) برنامج توظيف الخبراء العالميين. (عام 2018).The thousand talents plan (خطة الألف موهبة). مقتبس من http://www.1000plan.org/en/. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

المتقدمين الناجحين، الذين تقل أعمارهم عن 55 عاماً، على مليون يوان (151000 دولار أمريكي) منحةً في البداية، وفرصة للتقدم بطلب للحصول على تمويل للأبحاث بمبلغ 5-3 مليون يوان وغيرها من الفوائد. وكان هذا جذاباً للمهاجرين الصينيين الذين لديهم شبكات واسعة تتخطى الحدود الوطنية وقادرين على نقل المعرفة إلى الصين. وبين عامي 1978 و2017، عاد 3.13 ملايين طالب إلى الصين بعد استكمال دراستهم في الخارج، وهو ما يمثل 83.87 ٪ من إجمالي الطلاب.[(87)]

على الصعيد العالمي، تُعد الصين قوة ناشئة أوفت بمسؤولياتها وواجباتها الدولية بشكل سريع. وتدرك الصين أن التبادلات الثقافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقوة الناعمة. استثمرت الصين الأدوات الثقافية والتعليمية والدبلوماسية بما في ذلك المساعدات الاقتصادية، الأمر الذي يزيد من نفوذها في أماكن مثل إفريقيا وأمريكا اللاتينية. وزادت الميزانية الدبلوماسية بشكل كبير في عهد الرئيس تشي جينبينغ (Xi Jinping).[(88)] أطلقت الصين المبادرة الطموحة «الحزام والطريق» في عام 2013، مما أعطى حافزاً لأهداف الصين في الذكرى المئوية التي قال تشي جينبينغ (Xi Jinping) عنها: «بحلول عام 2049 عندما تحتفل جمهورية الصين الشعبية بعيدها المائة، ستكون القوة الوطنية الشاملة للصين وتأثيرها الدولي في الصدارة».[(89)] وتتميز المبادرة «بالمشاورات المستفيضة والإسهامات

(87) 文|张慧 (2018).重磅|我国留学人员累计已达519万！盘点出国留学 50 年大数据. Sohu. مقتبس من http://www.sohu.com/a/230940713_380485. تاريخ زيارة الموقع 28 أغسطس 2018.

(88) صحيفة فاينانشال تايمز (Financial Times). (عام2018). China's diplomacy budget doubles under Xi Jinping (تضاعف ميزانية الدبلوماسية الصينية في عهد تشي جينبينغ (Xi Jinping)، بتاريخ 6 مارس. مقتبس من https://www.ft.com/content/2c750f94-2123-11e8-a895-1ba1f72c2c11. تاريخ زيارة الموقع 10 يونيو 2018.

(89) Pham, T. N. (2018). China in 2018: What to expect (الصين في2018: ما يمكن توقعه). مجلة دبلومات (The Diplomat)، بتاريخ 11 يناير. مقتبس من https://thediplomat.com/2018/01/china-in-2018-what-to-expect/. تاريخ زيارة الموقع 31 مارس 2000.

والمنافع المشتركة» وستربط العديد من القارات من خلال الاستثمار في تطوير البنية التحتية، وبالتالي تحسين التواصل بين غالبية سكان العالم. وكما ورد في موقعهم على الإنترنت: «تهدف المبادرة إلى تشجيع التدفق المنظم والحر للمقدرات الاقتصادية وتخصيص الموارد بكفاءة عالية وتعميق تكامل الأسواق من خلال تعزيز الاتصال بين آسيا وأوروبا وإفريقيا وبحارها المجاورة».[(90)]

عندما بدأت الصين سياسات الإصلاح والانفتاح عام 1979، كانت العولمة آخذة في الازدياد وبدأت الشركات الأجنبية في افتتاح مصانع على أراضي الدولة. ولم تكتفِ الصين بكونها مجرد «مصنّعة للمعدات الأصلية» ولكنها أصبحت المالكة لمعرفتها الخاصة وجهودها الإنمائية الخاضعة لحقوق الملكية. لقد أتاح عدد السكان الكبير واللغة والنظام السياسي للصين تجربة تقنيات جديدة وتطويرها بشكل مضاعف داخل الدولة. انظر إلى موقع علي بابا (Alibaba) مقابل موقع أمازون (Amazon) أو فيسبوك (Facebook) مقابل تنسنت (Tencent) (WeChat). ومثال على ذلك المدن الذكية. تربط المدن الذكية بين العالم الافتراضي والرقمي وبين العالم الواقعي والمادي. وذُكر أن الصين تعتزم إنشاء منصة موحدة على جميع أنحاء البلاد (1.4 مليار مواطن و34 وحدة إدارية على مستوى المقاطعات و160 مدينة يبلغ عدد سكانها أكثر من مليون نسمة) لكسر الحدود بين المواطنين والقطاع الخاص والدوائر الحكومية.[(91)] وحالياً، أصبح

---

(90) الحكومة الصينية. (عام 2015).China unveils action plan on Belt and Road Initiative (الصين تكشف عن خطة عمل مبادرة الحزام والطرق)، بتاريخ 28 مارس. مقتبس من http://english.gov.cn/news/top_news/2015/03/28/content_281475079055789.htm. تاريخ زيارة الموقع 10 يونيو 2018. بالإضافة إلى أن مبادرة الحزام والطرق مفتوحة لأي دولة منضمة، فإن أكثر من 68 دولة ستكون مرتبطة مبدئياً بالصين مما يتيح لها الوصول إلى أكثر من 65 % من سكان العالم.

(91) الحكومة الصينية. (عام 2017).China to build a smart government (الصين تسعى لبناء حكومة ذكية)، بتاريخ 12 يناير مقتبس من http:// english.gov.cn/policies/latest_releases/2017/01/12/content_281475539976142.htm. تاريخ زيارة الموقع 10 يونيو 2018.

هناك أكثر من 540 مدينة في البرنامج التجريبي في الصين.[92] ولا يوجد مكان آخر في العالم يتم فيه اختبار مفهوم المدينة الذكية بمثل هذا المستوى. تعمل الحكومة مع كبرى الشركات الصينية التي ستصبح من اللاعبين الرئيسين في السوق العالمية وعلى استعداد للدخول إلى سوق المدن الذكية البالغ حجم معاملاته 2.6 تريليون دولار أمريكي بحلول عام 2025، وستصبح من أكبر مزودي الذكاء الاصطناعي بحلول عام 2030.[93]

أحد التحديات التي تواجهها الكثير من الحكومات هو الحصول على المعاملة بالمثل من جانب المواطنين فيما يتعلق بمسؤوليات المواطن (التصويت أو السلامة العامة أو حماية البيئة أو الأقليات). أدخلت الصين سياسات نظام الائتمان الاجتماعي في عام 2014، وهو ما سيتم استخدامه لتقييم السكان (المواطنين والأجانب) في مجالات مثل النزاهة الاجتماعية، والشركات (المحلية والأجنبية) في مجال النزاهة التجارية، والجهات الحكومية في مجالات مثل الصدق والنزاهة التجارية والمصداقية القضائية. لا يزال هذا المخطط في المرحلة التجريبية والهدف هو جعله إلزامياً بحلول عام 2020. تُطوَّر الخوارزميات وتُختبَر في 30 بلدية. على سبيل المثال، قد تؤدي المقامرة عبر الإنترنت ومخالفة إشارات المرور والتعليقات السلبية على وسائل التواصل الاجتماعي وهوس التسوق القهري وغيرها، إلى انخفاض الدرجات، وبالتالي انخفاض الامتيازات مثل خفض سرعات الإنترنت أو إيقاف حقوق استخدام

(92) ي. كوي (Cui, Y.) (2017). Development and Practice of Smart City in China, ITU (تطوير المدينة الذكية في الصين والتدريب على التعامل معها، الاتحاد الدولي للاتصالات). مقتبس من https:// www.itu int/en/ITU-D/Regional-Presence/AsiaPacific/ssets/Pages/Events/2017/Oct2017CIIOT/ CIIOT/15. Session5-5%20Development%20and%20Practice%20of%20Smart%20City%20 in%20China-崔颖V2red. pdf. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

(93) موقع Grand View Research. (عام2018). Smart cities market size worth $2.57 trillion by 2025 | CAGR (حجم سوق المدن الذكية يبلغ2.57 تريليون دولار بحلول عام 2025 | معدل النمو السنوي المركب): 18.4 %. موقع بي آر نيوز (PR News)، بتاريخ 6 مارس. مقتبس من https://www.prnewswire.com/news-releases/smart-cities-mar- ket-size-worth-257-trillion-by-2025–cagr-184-grand-view-research-inc-675971763.html. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

القطارات أو السفر إلى الخارج أو التقدم بطلب للحصول على تأشيرة. ومن شأن الدرجات العالية أن تؤدي إلى الحصول على فوائد مثل القروض. والأمل أن يغير ذلك من السلوكيات. أحد التحديات التي تواجهها هذه التجارب هو خصوصية البيانات (اعتباراً من عام 2017، لم يتم منح التراخيص للشركات الثماني التجريبية) ومراعاة سياق مخالفة القواعد في الخوارزميات (على سبيل المثال، هل خالفت إشارة المرور لإنقاذ حياة شخص ما).[94] لكن الصين متقدمة أكثر في هذا الأمر من حيث طريقة الاختبار وفي تعزيز شبكات التواصل على المستوى العالمي.

1.2.4 دولة الإمارات العربية المتحدة[95]: عقلية تنظيم المشاريع والتسامح

دولة الإمارات العربية المتحدة هي اتحاد تم تشكيله نهاية عام 1971. وتعكس الدولة رؤية مؤسسها الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان ومبادئه وإصراره. قال الشيخ زايد: «ستعيش الأجيال القادمة في عالم يختلف تماماً عن ذاك الذي اعتدنا عليه. لذا فمن الضروري أن نعد أنفسنا وأولادنا لذلك العالم الجديد». تعتبر هذه الطريقة في لتفكير أحد الأسباب التي مكنت الدولة من تطويع الظروف العالمية المتغيرة والاستفادة منها.

تم اكتشاف النفط في دولة الإمارات عام 1958 وبدأ التصدير في عام 1962.

---

(94) ر. بوستمان (Botsman, R.) (2017). Who can you trust? How technology brought us together and why it might drive us apart (بمن يمكنك الوثوق؟ كيف جمعتنا التكنولوجيا ولماذا قد تفرقنا؟). بينغوين بورتفوليو (PenguinPortfolio). منذ كتابة هذه المقالة، قام البنك الشعبي الصيني بتعطيل التراخيص للشركات الثماني التي تجري تجارب ائتمانية اجتماعية. ولم تتغير خطط الحكومة لإطلاق نظام الائتمان الاجتماعي في عام 2020.

(95) مقتبس من ستيفنز بالاكريشنان (Stephens Balakrishnan) وإيمانويل أزاد مونيزار (Immanuel Azaad Moonesar)، علي المري (Al Marri, A.S). (عام 2017). صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم: رؤية الغد. م. س. بالاكريشنان (M. S. Balakrishnan) وإ. أ. مونيزار (I. A. Moonesar) ورائد العواملة (R Awamleh) ور. رولاند جونز (R. Rowland-Jones) (المحررون)، الإجراءات والرؤى: الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الجزء السادس): الإمارات العربية المتحدة- منظور السياسات العامة (الصفحات. 21-66). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

في بداية السبعينيات، كان سعر النفط 2 دولار أمريكي للبرميل، وبلغ ذروته لبعض الوقت ووصل إلى أكثر من 140 دولار أمريكي في عام 2008. وبحلول عام 2009، كان 85٪ من الاقتصاد معتمداً على النفط. وبحلول عام 2018، أصبحت دولة الإمارات تمتلك الاقتصاد الأكثر تنوعاً في دول مجلس التعاون الخليجي. وكان أساس هذا التطور السريع هو الفكر الاستثماري للحكومة. لقد تم استثمار كل الموارد: الموقع الجغرافي والمواهب أيضاً. أدى الموقع الاستراتيجي (في قلب الشرق الأوسط) إلى إمكانية الوصول إلى ثلث سكان العالم خلال أربع ساعات عبر الطيران. ولطالما كان لقادة هذه الدولة رؤية استراتيجية: «التفكير في المستقبل من أجل مستقبل الدولة والشعب». إنهم قادرون على تطويع التحديات والتكيف معها فضلاً عن الفكر الاستثماري. وهذا ما ساعد الدولة على النمو. في عام 1971 كان عدد سكان دولة الإمارات أقل من 300000 نسمة، وبحلول عام 2018 ارتفع إلى نحو 9.8 ملايين نسمة.

تتمثل روح المبادرة لدى الحكومة (أو نمط تفكير القطاع الخاص) في قدرتها على احتضان المشاريع الكبيرة والتكيف مع تغيرات السوق. وكاتحاد، يتم ذلك بدعم من الإمارات السبع. في بداية الثمانينيات، طبقت دولة الإمارات سياسات الأجواء المفتوحة، مما ساعدها على النمو لتصبح مركزاً رائداً للطيران. واليوم، تحلق أكثر من 140 شركة طيران عبر المجال الجوي الإماراتي إلى 260 وجهة. في بداية التسعينيات، كانت دبي مركزاً تجارياً رئيساً إذ كان 35٪ من سكانها أجانب. كان يتم الاعتماد على التجارة بدرجة كبيرة، وعندما انهارت صناعة اللؤلؤ، بسبب الحرب العالمية الثانية، وبعد ابتكار اليابان للؤلؤ الصناعي والضرائب الجديدة التي فرضتها الحكومة الهندية على اللؤلؤ، بات من الضروري التصرف بسرعة. اتُّخذ قرار بالاستثمار في البنية التحتية وتعميق خور ديرة، الذي بدأ تراكم الطمي فيه، لإنشاء ميناء شراعي. ولتمويل المشروع، تم الاقتراض من دولة الكويت وأنشأت الإمارات صندوقاً محلياً من خلال بنك باستخدام مزيج من «السندات الخاصة بالخور» والرسوم الجمركية وضرائب الزراعة والتبرعات وبيع الأراضي

المستصلحة.[96] وتقدر تكلفة المشروع بمبلغ 600000 جنيه إسترليني (ثروة في عام 1958)، مما أنقذ مجال التجارة. في عام 1972، طُوِّر ميناء جبل علي، في منتصف فترة الركود الاقتصادي. واستغرق الأمر عامين و1.7 مليار دولار أمريكي. أصبح في ذلك الوقت أكبر ميناء اصطناعي ومركزاً لأحد أكبر مناطق التجارة الحرة في العالم. وبحلول عام 2018، كانت دولة الإمارات هي الدولة رقم 15 في قائمة أكبر الدول المصدرة في العالم،[97] مع شحن البضائع القادمة عن طريق الجو والبر والبحر. على مر السنين، ظلت دولة الإمارات تبني سمعتها بشكل ثابت على الساحة الدولية من خلال جهودها الدبلوماسية الناعمة والمشاريع الطموحة.

بين أواخر التسعينيات وعام 2010، أُنشئ مزيد من قطاعات التجارة الحرة بهدف استراتيجي وهو جذب الاستثمارات الأجنبية وجذب الأفراد: العقارات (2002) والتعليم (2003، 2007) ووسائل الإعلام والإنترنت (1999) والتمويل (2004) والسلع (2002)، وغيرها. على سبيل المثال، تم إطلاق مركز الشاي التابع لمركز دبي للسلع المتعددة عام 2005، وبحلول عام 2014 أصبحت دولة الإمارات أكبر دولة تعيد تصدير الشاي في العالم. تعتبر دبي قاعدة إقليمية مفضلة لشركات فورتشن 500 (Fortune 500) الكبرى العاملة في الشرق الأوسط وأفريقيا.[98] من خلال الاستثمار في الخدمات والبنية التحتية ذات المستوى العالمي،

(96) ك. رافيندران (Raveendran, K.) (2011). Sands of time (الساعة الرملية). موقع فيجن (Vi-sion)، بتاريخ أغسطس. مقتبس من http://vision.ae/focus/sands_of_time. تاريخ زيارة الموقع 2 أكتوبر 2016.

(97) و. عباس (Abbas, W.) (2018).UAE top Arab, world's 15th largest exporter (دولة الإمارات العربية المتحدة، في المرتبة15 لقائمة أكثر الدول المصدرة في العالم).صحيفة Khaleej Times، بتاريخ 17 أبريل.مقتبس من //https://www.khaleejtimes.com/business/economy uae-top-arab-exporter-worlds-15th-lar- gest. تاريخ زيارة الموقع 2 مايو 2018.

(98) أ. مكاولي (McAuley, A.) (2017). World's largest companies favour Dubai as location for regional head-quarters (تفضل كبرى الشركات في العالم دبي موقعاً لمقرها الإقليمي). صحيفة ذا ناشيونال (The National)، بتاريخ 21 مارس. مقتبس من https://www.thenational.ae/business/world-s-largest-com- panies-favour-dubai-as-location-for-regional-headquarters-1.81332. تاريخ زيارةالموقع 4 أبريل 2018.

احتلت الدولة 99 المرتبة الرابعة والأكثر أماناً من حيث الثقة.[100] وحالياً، يتجه التركيز الاستراتيجي لدولة الإمارات على القطاعات ذات القيمة العالية. ولكي يكون اقتصاد الدولة قائماً على المعرفة التنافسية، فإن الحكومة تشير إلى أن «الأجندة الوطنية تهدف إلى أن تكون دولة الإمارات من بين الأفضل في العالم في مجال ريادة الأعمال؛ لأن هذا يلعب دوراً رئيساً في إطلاق إمكانات المواطنين وتمكينهم ليكونوا قوة دافعة للتنمية الاقتصادية في الدولة من خلال الشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص».[101] كما أن مبادرات مثل مؤسسة دبي للمستقبل التي استثمرت في هايبرلوب (Hyperloop)، واستثمار شركة مبادلة في قطاع التكنولوجيا المتقدمة وغزو رأس المال الاستثماري، تجتذب أفضل الشركات الناشئة والتكنولوجيا لممارسة الأعمال التجارية في الدولة ومعها.

في عام 1997، بدأت دبي برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز لتحسين معايير القطاع العام، بهدف أن تكون متساوية مع شركات القطاع الخاص ذات المستوى العالمي؛ إذ يُنظر إلى المواطن بوصفه عميلاً للحكومة. في عام 2015، ولأول مرة في العالم، طبقت دولة الإمارات ترتيباً للمراكز الحكومية باستخدام نظام تصنيف من فئة الخمس نجوم مماثل للنظام في مجال الفنادق.[102] تم اعتماد الحكومة الإلكترونية عام 2001، ثم اعتماد مبادرة الحكومة الذكية عام 2013، ثم تعيين وزيرة الدولة لشؤون الشباب في عام 2016؛ معالي شما بنت سهيل المزروعي، وكانت تبلغ من العمر 22 عاماً، مما يجعلها أصغر امرأة في

(99) ج. الخطاب Al Khuttub, J.) (2018). UAE safest country in world, %98.6 residents feel secure) (دولة الإمارات الأكثر أماناً في العالم، 98.6% من السكان يشعرون بالأمان). صحيفة خليج تايمز (Khaleej Times)، بتاريخ 17 أبريل. مقتبس من https://www.khaleejtimes.com/news/government/ uae-safesty-country-in-world- 986-residents-feel-secure. تاريخ زيارة الموقع 15 يوليو 2018.

(100) موقع الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء.مقتبس من http://fcsa.gov.ae/en-us/Pages/UAE-RANK-INGS.aspx. تاريخ زيارة الموقع 15 يوليو 2018.

(101) رؤية الإمارات 2021، اقتصاد المعرفة التنافسية، الترتيب الحالي لدولة الإمارات العربية المتحدة. مقتبس من https://www.vision2021.ae/en/national-agenda-2021/list/economy-circle. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

العالم تشغل مثل هذا المنصب. لا تُعنى دولة الإمارات بالتفاوت بين الجنسين فحسب، بل تهتم أيضاً بمعالجة التفاوت بين الأجيال في كل حكومة جديدة. تبين أن 1.65٪ فقط من البرلمانيين في العالم في العشرينيات من العمر، و87.11 ٪ في الثلاثينيات من العمر، ومتوسط عمر البرلمانيين هو 53 (50 عاماً للبرلمانيات من النساء).[103]

ونظراً إلى أهمية الاستماع لشكاوى المواطنين، استثمرت دولة الإمارات في قنوات اتصال متعددة. في عام 2013، تمت الدعوة إلى مبادرة العصف الذهني من خلال موقع تويتر (Twitter). وعلى مدار ثلاثة أيام، تلقوا 82000 فكرة وحلاً مبتكراً عبر وسائل التواصل الاجتماعي.[104] تؤمن دولة الإمارات بأهمية الاستماع إلى آراء مواطنيها، وخاصة الشباب. يتيح موقع «Government with You» للمواطنين[105] والمقيمين التعبير عن شكاواهم وتقديم مقترحاتهم وأفكارهم. طُرحت بعض الأفكار المفيدة للمستقبل في جلسة العصف الذهني التي عُقدت في 26 سبتمبر 2016، حيث تم اتخاذ قرار إنشاء مدينة المريخ، وهي نموذج محاكاة حقيقي لمدينة فضائية لفهم الحياة على كوكب المريخ، بتكلفة 500 مليون درهم،[106]

(102) حساب صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد (H.H.Sheikh Mohammed) (صاحب السمو الشيخ محمد).(عام2015).تغريدة، بتاريخ 7 أكتوبر.مقتبس من /https://twitter.com/ HHShkMohd status/651749258270515200?ref_src=twsrc%5Etfw. تاريخ زيارة الموقع 5 أكتوبر 2016.

(103) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والاتحاد البرلماني الدولي. (عام 2012). التقرير البرلماني العالمي.

(104) موقع MBRSG. (عام 2014). From Majlis to hashtag: The UAE national brainstorming session (من المجلس إلى الوسم: جلسة العصف الذهني لدولة الإمارات العربية المتحدة). مقتبس من http:// www.mbrsg.ae/getattachment/0162a279-89b3-466b-bf1d-c9544b68fc3d/From-Majlis-to-Hashtag-The- UAE-National-Brainstorm. تاريخ زيارة الموقع 3 ديسمبر 2016.

(105) موقع Sharik.ae (2018). شاركنا في الإمارات. مقتبس من https://government.ae/en/participate. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

(106) موقع Sharik.ae (2018). اجتماعات حكومية موسعة لبحث مستقبل الإمارات حتى 2071. مقتبس من https://www.government.ae/en/participate/consultations/consultation?id1067=. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

وتخطط دولة الإمارات لتعمير كوكب المريخ بحلول عام 2117. بدأ التخطيط للأهداف المئوية لدولة الإمارات لعام 2071 في سبتمبر 2017، بمناقشة استغرقت يومين على النطاق الوطني حول الموضوعات ذات الاهتمام في المستقبل.

تدمج دولة الإمارات تفكير القطاع الخاص مع القطاع الحكومي. وفي عام 2016، أنشأت دولة الإمارات أول مُسّرع حكومي في العالم يركز على أربعة أركان: مؤشرات الأداء الوطنية الرئيسة (NKPI) والسياسات والمشاريع والخدمات. وتعمل الدولة مع بعض الوزارات لتقديم حلول سريعة في غضون 100 يوم.[107] وتُستخدم استراتيجية الذكاء الاصطناعي (AI) لعام 2017 (عينت الإمارات أول وزير دولة للذكاء الاصطناعي)

الشكل 1.5: إطار استراتيجية الثورة الصناعية الرابعة لدولة الإمارات العربية المتحدة.

المصدر: استمد المؤلفون المعلومات من موقع **https://government.ae/en/information_and_services/justice_safety_and_the_law/maintaining_safety_and_security**

---

(107) موقع الإمارات العربية المتحدة وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل. (عام 2018). المسرعات الحكومية. مقتبس من https://www.mocaf.gov.ae/en/area-of-focus/governmentaccelerators. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

(108) موقع استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي 2031.مقتبس من http://www.uaeai.ae/en/.تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

من أجل تخفيض تكلفة الحكومات بنسبة 50 ٪ (البصمة الكربونية وإهدار الورق والوقت)،[108] ووضع إطار للمستقبل (انظر الصورة 5.1).

التسامح جزء كبير وأساسي من تاريخ وثقافة دولة الإمارات؛ إذ يشكل الوافدون نسبة 85 ٪ من مجموع السكان البالغ 9.8 ملايين شخص، وينتمون إلى 200 دولة. ونظراً إلى قيادتها القوية، تُرحب دولة الإمارات دائماً بالأفراد من مختلف الثقافات والأديان، وقد كان لهذا دور فعال في قدرتها على جذب المواهب العالمية.[109] في عام 2016 استحدثت الدولة وزارة التسامح، ما عزز التزام دولة الإمارات بالقضاء على التعصب الأيديولوجي والثقافي والديني في المجتمع. التسامح جزء لا يتجزأ من الثقافة الإماراتية وهو مترسخ في الروح الوطنية، ويتم تعزيزه من خلال المناهج الدراسية؛ إذ سنّت دولة الإمارات تشريعات لمكافحة التمييز والكراهية. تتميز دولة الإمارات على الصعيد العالمي في مجال البحث والحوار من خلال «المعهد الدولي للتسامح» الذي تم تأسيسه ودعمه حديثاً، ومركز «هداية» وهو مؤسسة فكرية وبحثية متخصصة في سياسات منع التطرف القائم على العنف؛ ومركز «صواب» الذي يُركز على منع التعصب عبر الإنترنت والتلقين العقائدي والإرهاب. ووفقاً لوزير التسامح، معالي الشيخ نهيان بن مبارك آل نهيان: «التسامح لا يعني إزالة الاختلافات بين الناس، ولكن يعني معالجة هذه الاختلافات بشكل إيجابي. التسامح هو إدراك أن التنوع والتعددية من بين خصائص الناس ومصادر القوة والإنتاجية في المجتمع».[110]

---

(109) موقع الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء.مقتبس من http://fcsa.gov.ae/en-us/Pages/UAE-RANKINGS.aspx. تاريخ زيارة الموقع 15 يوليو 2018.

(110) موقع وكالة أنباء الإمارات. (عام 2018). نهيان بن مبارك: الإمارات واحة للتسامح والتعددية والتنوع. وكالة أنباء الإمارات، بتاريخ 7 مارس. مقتبس من http://wam.ae/en/details/1395302672702. تاريخ زيارة الموقع 10 يوليو 2018.

1.3 ملخص عن واضعي السياسات

في حين أن الأمثلة المذكورة في الجزء السابق قد تلهم واضعي السياسات، فيما يلي قائمة سريعة بالنقاط الإضافية التي يجب وضعها في الاعتبار.

1.3.1 النهج المتمركز على الإنسان

الحكومات تُمثل شعوبها؛ ومن ثم يجب أن يكون الأفراد ورفاهيتهم أساس جميع القرارات. قد تبدو التكنولوجيا حلاً سحرياً، ولكن، في الواقع، لكي تكون استشرافياً، عليك الإجابة عن الأسئلة الأخلاقية وتبسيط القرارات ووضعها في سياقها الصحيح. يتطلب ذلك من الحكومات إجراء مناقشات مفتوحة مع خبراء عالميين، ومواطنين، لفهم المخاوف والمخاطر والفُرص. ويتعين على الحكومات تعليم المرونة وتضمينها. وهي القدرة على توقع الأحداث والتكيف معها والتعافي منها عن طريق إعادة حل المشكلات وإعادة الأمور إلى نصابها أو ما يعادله من ناحية الأداء والعلاقات واكتساب القدرة على المضي قدماً.[112] تنشأ المخاوف عندما يتم فقدان السيطرة. ويمكن أن تتيح المرونة للمواطنين التعامل مع التوتر والتغلب على الخوف. وأظهرت الأبحاث التي أجريت في القطاع العسكري أن هذه مهارة يمكن تعلمها. كما أوضحت مؤسسة بحثية أهمية المرونة في تقرير جاء فيه: «يعتمد الجيل القادم على مرونة المواطنين والمجتمعات، وليس على مؤسسات الدولة [...]»[113]

1.3.2 التعلم عملية مستمرة

تتجه بعض الدوائر الحكومية إلى الاهتمام بالتعليم الرسمي فقط، مما يُعد خطأً كبيراً. ينظر العديد من الحكومات حالياً إلى التعليم كوسيلة لإعداد مواطنيها

(112) م. ويلش (Welsh, M.) (مارس، 2014). Resilience and responsibility: governing uncertainty in a complex world (المرونة والمسؤولية: الإدارة مع عدم اليقين في عالم معقد). صحيفة The Geographical Journal، المجلد 180 العدد (1)، الصفحات 26-15.

(113) ك. إدواردز (Edwards, C.) (2009) Resilient nation (أمة مرنة) London: DEMOS

لمستقبل العمل، لكن في الواقع يحدث تغيير للأعمال بوتيرة سريعة، وهناك خطر يتمثل في أن هناك وظائف معينة لن تكون موجودة بعد 12 عاماً من التعلم؛ فوفقاً للبنك الدولي، فإن رأس المال البشري (المهارات والخبرة والجهد) هو أعظم أصول العالم، حيث يمثل65٪ من إجمالي الناتج المحلي.[114] ومع ذلك، فإن التقدم التكنولوجي يُسهم في المعضلة المتمثلة في أن نصف العمر التقديري لتعلم مهارة هو خمس سنوات.[115] ومع تقدم التكنولوجيا، أصبحت قيمة رأس المال البشري الحالية معتمدة على قدرته على دمج التكنولوجيا وعلى المهارة «التي يستمر تعلمها مدى الحياة». وما زالت العديد من السياسات التعليمية الحكومية تركز على المعايير الأكاديمية والاختبارات الموحدة مثل اختبار البرنامج الدولي لتقييم الطلبة (PISA) والاتجاهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (TIMSS) التي تتيح إجراء مقارنات بين الدول. يكمن التحدي في هذا النهج في أنه يستبعد الموضوعات الإبداعية. ويجب على المرء هنا أن يطرح السؤال الآتي: هل الهدف النهائي للسياسات التعليمية هو الأداء الجيد في الاختبار؟ أم إن الاختبار هو أحد مؤشرات موهبة الطفل فحسب؟[116] يسلط كين روبنسون (Sir Ken Robinson) الضوء على حقيقة الغرض من التعليم قائلاً: «تمكين الطلاب من فهم العالم من حولهم والمواهب الموجودة داخلهم حتى يتمكنوا ويصبحوا أفراداً سعداء ومواطنين نشيطين ومتفهمين».[117] وهذا يعني التكيف مع

(114) البنك الدولي. (عام 2018). استعراض أهم أحداث السنة- 2017 في 12 شكلاً بيانياً. مقتبس من http://www.worldbank. org/en/news/feature/2017/12/15/year-in-review-2017-in-12-charts#. تاريخ زيارة الموقع 10 يوليو 2018.

(115) د. توماس (Thomas, D.)، ج. س. براون (Brown, J. S.) (2011). A new culture of learning: cultivating the imagination for a world of constant change (ثقافة جديدة للتعلم: تنمية الخيال لعالم متغير). Lexington, KY: CreateSpace..

(116) Suggest look at the theory of change (اقتراح لإلقاء نظرة على نظرية التغيير). مقتبس من https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the- ory_of_change_guidance_for_applicants_.pdf

(117) ك. روبنسون (Robinson, K.) ول. آرونيكا (Aronica, L.) (2015). Creative schools (المدارس الإبداعية) (الجزء22). New York, NY:Penguin Books..

احتياجات كل طالب وعدم توحيد التعليم أو مواءمته مع احتياجات الصناعة أو المعايير العالمية، التي ستصبح بالية!

في الواقع، تُعد المهارات ضرورية لمستقبل العمل، وفي استطلاع حديث للمواطنين الإماراتيين، أشار 74٪ منهم إلى ضرورة الدعم الحكومي للتدريب على مهارات الاقتصاد القائم على المعرفة.[118] ومن بين المهارات الست عشرة التي تم تحديدها في القرن الحادي والعشرين،[119] تم فعلياً «تدريس» القليل منها؛ ست مهارات يتم تطبيقها على الحياة اليومية، وهي «المهارات الوظيفية لمحو الأمية»: القراءة والكتابة، الحساب، الثقافة العلمية، تعلم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المعرفة المالية، والمعرفة الثقافية والمدنية. وأربعة من المهارات هي قدرات «نهج للمشاكل المعقدة»: التفكير النقدي (حل المشكلات)، والإبداع، والتواصل، والتعاون. وست مهارات منها صفات شخصية «نهج بيئتهم المتغيرة»: الفضول، والمبادرة، والمثابرة والجَلَد، والتكيف، والقيادة، والوعي الاجتماعي والثقافي. وبعضها ليس من السهل قياسه.

يجب أن تستجيب الحكومات بسرعة للتحديات الجديدة الخاصة بالتعلم خارج النظام الرسمي. حيث تبين من استطلاع مركز بيو للأبحاث (Pew Research Centre) للأبحاث أن أكثر من 50٪ من المجيبين يعتقدون أن التدريب الرقمي

---

(118) The Arab World Online 2017: Digital transformations and societal trends in the age of the 4th indus- trial revolution (العالم العربي عبر الإنترنت2017: التحولات الرقمية والاتجاهات المجتمعية في عصر الثورة الصناعية الرابعة). كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (MBRSG) 2017. مقتبس من www. mbrsg.ae/getattachment/d01358ac-8557-4954-b27f-95ddc5caef5f/The-Arab-World-Online-2017.

(119) المنتدى الاقتصادي العالمي.(عام 2015).-New vision for education:Unlocking the potential of technol ogy (رؤية جديدة للتعليم: إطلاق إمكانات التكنولوجيا). المنتدى الاقتصادي العالمي - أجندة الصناعة.

(120) ج. ب. هوريغان (Horrigan, J. B.)، ج. غراميلتش (Gramlich, J.) (2017). Many Americans, espe- cially blacks and Hispanics, are hungry for help as they sort through information (الكثير من الأمريكيين، وخاصة ذوي البشرة السمراء واللاتينيين، بحاجة للمساعدة في تصنيف المعلومات). (نوفمبر2017). مقتبس من http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/11/29/many-americans-especially-blacks-and-Hispanics-are-hungry-for-help-as-they-sort-through- information/

يمكن أن يساعدهم على اختيار المعلومات بحكمة لمساعدتهم على صنع القرار. [120] اعتمدت الحكومة السويسرية استراتيجية سويسرا الرقمية في عام 2016، لمراجعة المناهج الدراسية لتتضمن الذكاء الرقمي. يغطي هذا موضوعات مثل الهوية الرقمية للمواطنين، التحكم في عدد ساعات استخدام الأجهزة، وإدارة البصمة الرقمية، والقضاء على التنمر عبر الإنترنت، والتعاطف الرقمي، والتفكير الناقد (نقد المصدر)، والتحكم في الخصوصية، وإدارة الأمن الإلكتروني.[121] وبالطبع، مع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، ينبغي أن يتطور كل هذا إلى أبعد من ذلك. كشف تقرير حديث لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن عدداً قليلاً من الحكومات يحلل الاتجاه المتصاعد «الإقصاء الإلكتروني» الذي لا يزال قائماً، وهذا يتوقف على مستويات التعليم والمناطق السكنية وظروف المعيشة وكذلك العمر. [122] ولا يزال أمامنا طريق طويل لفهم فكرة الإقصاء الإلكتروني. عندما تم إبطال قيمة النقود في الهند في نوفمبر 2016، لم تكن البنوك مستعدة للتعامل مع غير المتعلمين رقمياً (من المتقاعدين أو المسنين أو الأميين) الذين اجتهدوا لفهم ما هو مطلوب منهم، أو التعامل مع إحجام المستهلكين عن الانتقال إلى المعاملات الرقمية (كانت النقود هي الأساس) عندما تم إيقاف 86٪ من المال المتداول.[123]

يتعين على الحكومات معالجة الحاجة إلى التعلم المستمر. حددت منظمة اليونسكو ستة أنواع من البرامج:

1. ما بعد محو الأمية (الموجّه نحو العمل).
2. التكافؤ (الموجّه نحو العمل).

(121) د. شيرير (Scherer, D.) (2017). Coding in schools: Soon a reality in Sweden (الترميز في المدارس: قريباً حقيقة فعلية في السويد). سويسرا الرقمية، بتاريخ 12 أبريل. مقتبس من https://digitalswitzer-land.com/2017/04/12/coding-schools-soon-reality-sweden/. تاريخ زيارة الموقع 10 يوليو 2018.

(122) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (عام 2017).Governments at a glance (الحكومات في لمحة).

(123) صحيفة The Economic Times. (عام2017). Here's how RBI managed demonetization (كيف نجح بنك الاحتياطي الهندي في عملية إبطال قيمة النقود)، بتاريخ 8 نوفمبر. مقتبس من https://economictimes.indiatimes.com/news/economy/policy/heres-how-rbi-man-aged-demonetisa-tion/articleshow/61553415.cms. تاريخ زيارة الموقع 10 يونيو 2018.

3. توفير الدخل (الموجّه نحو العمل).

4. نوعية الحياة الموجهة (الذات والمجتمع).

5. المصلحة الفردية (الذات).

6. التوجه نحو المستقبل (أكثر توجهاً نحو العمل).

وبحسب منظمة اليونسكو: «لا يتم دمج سياسات التعليم المستمر (CE) بشكل كافٍ مع سياسات التنمية الوطنية، ونتيجة لذلك يبدو أن عدداً قليلاً من الحكومات يعرف تماماً معنى التعليم المستمر؛ كيف ينبغي أن يدار وما ينبغي أن تكون نتائجه وإسهاماته في رفاهية الأفراد والأمم. وهذه المشكلة بدورها تسبب مشكلات أخرى، أخطرها وجود بنية تحتية جزئية لتنظيم التعليم المستمر وإدارته وتعزيزه وتقييمه كنظام، حتى في أكثر المناهج كفاءة وتنظيماً».[124] وفي حال أصبح العمل بشكله الحالي بالياً، فعلى التعليم المستمر أن يصبح ضرورة. كيف سيتم تمويل هذا أو التخطيط له؟ تطلعت حكومات قليلة إلى ما وراء المناقشات حول الدخل الأساسي العالمي أو مسؤوليات القطاع الخاص بشأن هذا الموضوع.

1.3.3 التنوع الثقافي

أصبح هناك تأثير متجانس على الثقافة العالمية مع زيادة التواصل المفرط غير المسبوق، وفقاً لمنظمة اليونسكو، كما يتضح من حقيقة انخفاض تجارة السلع الثقافية إلى النصف بين 2013ـ2004 على مستوى العالم.[125] وتوضح اليونسكو أن

(124) اليونسكو. (عام 1993). Education new policies and directions (سياسات واتجاهات جديدة للتعليم). مقتبس من http://www.unesco.org/educa-tion/pdf/413_48a.pdf. تاريخ زيارة الموقع 10 يونيو 2018.

(125) اليونسكو. (عام 2016). The globalization of cultural trade - A shift on consumption of international flows of cultural goods services (عولمة التجارة الثقافية– تحول في استهلاك التدفقات الدولية لخدمات السلع الثقافية)2004 13-. مقتبس من http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/ the-globalisation-of-cultural-trade-a-shift-in-consumption-international-flows-of-cultural-goods-services- 2004-2013-en_0.pdf. تاريخ زيارة الموقع 10 يونيو 2018.

50٪ من أصل 6700 لغة يتم التحدث بها حالياً قد تندثر قبل نهاية القرن.[126] يجب التركيز على حماية التراث غير المادي: «التقاليد والفنون التمثيلية والممارسات الاجتماعية والطقوس والمناسبات الاحتفالية والمعارف والممارسات المتعلقة بالطبيعة والكون أو المعارف والمهارات اللازمة لإنتاج الحرف التقليدية».[127]

ترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أنه لا توجد مقاييس مشتركة للتنمية المستدامة، وأصعبها من ناحية القياس هو رأس المال الاجتماعي. ولكي يعمل المجتمع معاً، من الضروري وجود إطار سياسي وقانوني وثقافي ثابت. ترتبط المجتمعات من خلال ثلاثة أنواع من الشبكات: شبكات الترابط (التي تربط بين الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات المماثلة والمتساوية) وشبكات الربط (التي تربط الأشخاص المتباينين في المستوى نفسه/ التسلسل الأفقي) وشبكات التوصيل (وصل الأفراد والجماعات والمؤسسات بالسلطة/ التسلسل الرأسي).[128] يتعين على الحكومات وضع سياسات بشأن التماسك الاجتماعي والتسامح داخل المجتمعات المتنوعة في الدولة.

يشكل المهاجرون 3.4 ٪ من سكان العالم، لكنهم يسهمون بنسبة 9.4 ٪ من إجمالي الناتج المحلي العالمي (6.7 تريليونات دولار أمريكي)، ويمكن زيادة هذه القيمة، من خلال تحسين التكامل، تريليون دولار أمريكي إضافي.[129]

---

(126) اليونسكو. (عام 2017). Safeguarding cultural heritage (حماية التراث الثقافي). مقتبس من http://www.unesco.org/new/en/ven-ice/culture/safeguarding-cultural-heritage/. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

(127) UNESCO what is intangible cultural heritage (اليونسكو ما هو التراث الثقافي غيرالمادي؟) مقتبس من https://ich.unesco.org/en/what-is-intan- gible-heritage-00003. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

(128) الأمم المتحدة. (عام 2008).Measuring sustainable development (قياس التنمية المستدامة). مقتبس من https://www.oecd.org/greengrowth/41414440.pdf. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

(129) بقلم ج. وويتزل (Woetzel, J) وأ. مادجافكار (Madgavkar, A.) وك. رفاعي (Rifai, K). وف. ماترن (Mattern, F). وج. بوغين (Bughin, J). وج. مانييكا (Manyika, J). وأ. هاسياغار(.Hasyagar, A.) (2016). Global migration's impact and opportunity (تأثير الهجرة العالمية وفرصها). معهد ماكنسي (McK-insey) العالمي. مقتبس من http://www.mckinsey.com/Global-Themes/Employment-and-Growth/Global-migrations-impact-and-opportun-ity. تاريخ زيارة الموقع 3 ديسمبر 2016.

وتعتمد سعادة المهاجر، وفقاً لتقرير السعادة العالمية لعام 2018، بنسبة 75٪ على مستوى سعادة المجتمع المحلي، و25٪ على مستوى سعادة الدولة الأصلية للمهاجرين.[130] أما الجانب الآخر للتنوع الثقافي فهو تسهيل التكامل والتسامح. إن فوائد التنوع واضحة؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، تم تأسيس 42٪ من شركات فورتشن 500 (Fortune 500) لعام 2017 من قبل مهاجري الجيل الأول والثاني. ومع ذلك، قد يكون تسهيل التكامل والتسامح تحدياً في بعض الأحيان في هذا العالم سريع الخطى والمترابط للغاية.

1.3.4 تزايد المشاركة في صنع القرار

سيتعين على الحكومات الانتقال إلى عملية الديمقراطية المباشرة؛ إذ يصوت المواطنون، لا المسؤولون المنتخبون، مباشرة على القضايا الوطنية الكبرى. ولدى سويسرا بعض أشكال الديمقراطية المباشرة، باستخدام ثلاث أدوات:

- الاستفتاءات (المبادرة الشعبية الإلزامية، التي تتطلب 1000000 توقيع، والاختيارية، التي ينبغي أن يتم الدعوة إليها في الأيام المائة الأولى من وضع تشريع جديد، حيث تطلبها ثمانية أقاليم، أو جمع 50000 توقيع من أشخاص مؤهلين).
- وجوب التصويت على أي تعديل دستوري وإجراء استفتاء إلزامي.
- وأخيراً، وجوب وجود أغلبية مزدوجة، أي أن موافقة أغلبية الشعب والأقاليم لازمة لتعديل دستور الدولة.[131] فعلى سبيل المثال، صوتت سويسرا ضد المبادرة الشعبية لإعطاء الجميع دخلاً أساسياً في عام 2016. وتتصدر سويسرا أيضاً العالم من حيث ثقة المواطنين في الحكومة.

---

(130) تقرير السعادة العالمي.(عام 2018).مقتبس من https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

(131) م. لوتشي (Lucchi, M.) (2017). This is how Switzerland's direct democracy works (هكذا تسير الديمقراطية المباشرة في سويسرا). المنتدى الاقتصادي العالمي، بتاريخ 31 يوليو. مقتبس من https://www.weforum.org/agenda/2017/07/switzerland-direct-democracy-explained/. تاريخ زيارة الموقع 12 يوليو 2018.

كشف استطلاع أجراه مركز بيو للأبحاث (PEW Research) أن ثلثي الدول المجيبة البالغ عددها 38 دولة فضلت هذه الطريقة في صنع القرار بدلاً من تصويت الممثلين المنتخبين بالنيابة عنهم.[132] وإحدى هذه الدول هي المملكة المتحدة. في استفتاء خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي؛ إذ صوت 52 ٪ من الناخبين على الخروج من الاتحاد الأوروبي بنسبة 72 ٪ من السكان المؤهلين للتصويت. وغالبية الممتنعين كانوا من مؤيدي خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي. كانت عواقب خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي تنطوي على تحديات صعبة للمملكة المتحدة. واستقال في ذلك الوقت رئيس الوزراء، الذي دعم خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، ولكنه كان مسؤولاً عن الاستفتاء. ويجب على الحكومات أيضاً العمل مع المواطنين بشأن السلوكيات المتعلقة بالمواطنة (على الصعيدين الوطني والعالمي) والمسؤوليات المدنية وتثقيفهم بعواقب القرارات. سيتطلب ذلك مزيداً من التفاعل مع الموظفين العموميين الذين يعملون كسفراء للتغيير.

1.3.5 تبني منظور عالمي قائم على قيم اقتصاد التدوير

يعرقل اقتصاد التدوير نهجنا الاقتصادي الخطِّي الحالي، الذي يعتمد على تحديد مصادر المواد الخام وتصميمها وإنتاجها واستهلاكها والتخلص منها؛ إذ يمكننا من خلاله الاقتراب من الاقتصاد عبر عملية مغلقة لاستيعاب القيم. ويتم إنشاء القيمة الدائرية عن طريق استعادة القيمة البيئية والبشرية وتجديدها، من خلال الحد الأدنى من استخدام المواد، وتحقيق أقصى استفادة من دورة الحياة، والتوسع في إعادة

(132) ر. وايك (.Wike, R)، ك. سايمونز (.Simmons, K)، ب. ستوكس (.Stokes, B)، ج. فيترولف (Fetterolf, J.) (2017). How do people view democracy? (كيف ينظر الناس إلى الديمقراطية؟) المنتدى الاقتصادي العالمي و مركز بيو للأبحاث (PEW Research)، بتاريخ 27 أكتوبر. مقتبس من https://www.weforum.org/agenda/2017/10/this-is-how- people-view-democracy. تاريخ زيارة الموقع 12 يوليو 2018.

الاستخدام عبر سلسلة القيمة، والحفاظ على المدخلات نقية.[133] ورغم أننا على المستوى الحكومي، غالباً ما ننظر إلى الاستدامة في سياق الحدود الوطنية، إلا أن النظم الاقتصادية للكرة الأرضية ليست قاصرة.

سنحتاج إلى 2.35 كوكب أرضي آخر لدعم سكان العالم بحلول عام 2050 .[134]

نحن نفقد التنوع البيئي بمعدل يتراوح بين 100ـ8 ضعف المعدل الطبيعي وتواجه الأرض انقراضها الجماعي السادس.[135] وقد يصبح عمر البشر أو حقبة الأنثروبوسين أقصر فترة مسجلة إذا لم نعمل على حل المشكلة على المستوى العالمي بسرعة. فبهذا المعدل، سيصبح 1/ 7 الموارد التي نستخدمها حالياً تحت تصرف أحفادنا بعد 50 عاماً من الآن فقط .[136] هناك ضرورة ملحة لحماية البيئة؛ إذ إنها تراثنا وسنورثها إلى الأجيال المقبلة.

يبحث اقتصاد التدوير في تحسين استخدام الموارد. من إجمالي تكاليف الأضرار التي لحقت بالبيئة، إذ بلغت تكلفة المواد 60ـ65 ٪ و30ـ35 ٪ فقط من

(133) مؤسسة إلين ماكآرثر (Ellen MacArthur Foundation). From linear to circular—Accelerating a proven concept (من الاقتصاد الخطي إلى الدائري — تسريع مفهوم مثبت). المنتدى الاقتصادي العالمي. WEF. Geneva

(134) Sustainable World initiative Calculator (حاسبة مبادرة العالم المستدام). مقتبس من http://swinitiative.com/calculator/. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

(135) غ. سيبالوس (Ceballos, G.)، ب. ر. إيرليتش (Ehrlich, P. R.)، ر. ديرزو (Dirzo, R.) (2017, July). Population losses and the sixth mass extinction (خسائر السكان والانقراض الجماعي السادس). وقائع من مجلة الأكاديمية الوطنية للعلوم، المجلد 114العدد (30)، E6089-E6096; doi:10.1073/pnas.1704949114

(136) اقتصاديات النظم البيئية والتنوع البيئي في الأمم المتحدة. (عام 2013). The economics of ecosystems and biodiversity (اقتصاديات النظم البيئية والتنوع البيئي). TEEB for national and international:Policy makers (اقتصاديات النظم البيئية والتنوع البيئي المحلي والدولي: واضعي السياسيات) . مقتبس من http://www.teebweb.org/wp-content/uploads/2013/04/TEEB-for-POLICYMAKERS-Chapter-2.pdf. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

تكاليف الطاقة.[137] وحتى مع إعادة التدوير، نفقد 30ـ75 ٪ من المواد في الدورة الأولى.[138] تقوم أهم الدول في مجال إعادة التدوير (ألمانيا والنمسا وكوريا الجنوبية وويلز) بإعادة تدوير 52ـ56 ٪ فقط من النفايات المنزلية المحلية.[139] ويوفر هذا فرصاً لإعادة تصميم المنتجات وإدارة سلسلة الإمدادات العكسية والاستخدام الأمثل للموارد.

في عام 2016، أصبحت فرنسا أول دولة تحظر على الأسواق المركزية التخلص من الأطعمة غير المبيعة. ويجب الآن التبرع بهذا الطعام للجمعيات الخيرية، ما يوفر 7.1 ملايين طن من الطعام. مع وجود دول مثل الصين تحظر بالفعل النفايات من دول أخرى، تحتاج الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا إلى وضع حل لإدارة نفاياتها. وتقود اليابان مسيرة تنفيذ اقتصاد التدوير باستخدام التكيف الهيكلي والاعتماد على الموارد، والتشريعات، والمشاركة المجتمعية للحد من النفايات، وتحسين معدلات إعادة التدوير (على سبيل المثال: تتم إعادة تدوير 98 ٪ من المعادن و5 ٪ فقط من النفايات تذهب إلى مكب النفايات).[140] وقد عملت تايوان بجد لتصبح ثاني أفضل دولة في العالم في مجال إعادة التدوير (بعد ألمانيا) وتركز على اقتصاد التدوير كجزء من ابتكارها الصناعي.

---

(137) شركة Trucost (2013). كما ذكر في: م. ر. ستوشتي (Stuchtey, M. R) ب. أ. إنكفيست (Enkvist, P-A.)، ك. زوموينكل (Zumwinkel, K.) (2016).A good disruption: Redefining growth in the twenty-first century (إخلال جيد: إعادة تعريف النمو في القرن الحادي والعشرين) Bloomsbury

(138) المرجع نفسه.

(139) أ. غراي (Gray, A.) (2017). Germany recycles more than any other country (عملية إعادة التدوير في ألمانيا أعلى من أي دولة أخرى). المنتدى الاقتصادي العالمي، بتاريخ 18 ديسمبر. مقتبس من https://www.weforum.org/agenda/2017/12/germany-recycles-more-than-any-other-country/. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

(140) المنتدى الاقتصادي العالمي. (عام 2018).Favorable alignment of enablers (مواءمة مواتية للعوامل المساعدة). مقتبس من http://reports.weforum.org/toward-the- circular-economy-accelerating- the-scale-up-across-global-supply-chains/favourable-alignment-of-enablers/. تاريخ زيارة الموقع 24 يوليو 2018.

يستهدف منظور آخر التجارة التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية والاقتصاد من أجل الصالح العام. تم تبني هذه الحركة الأوروبية التي أسسها فيلبر كريسشان (Felber Christain) من قبل القطاع الخاص وأيضاً من قبل مقاطعة فالنسيا في إسبانيا عام2017. [141] والفرضية الأساسية لهذه الحركة هي أن التجارة وسيلة لتحقيق غاية، وينبغي أن تكون الغاية موحدة، وتشمل القيم الأساسية والدستورية المعترف بها عالمياً: الكرامة والتضامن والاستدامة البيئية والعدالة الاجتماعية والشفافية والديمقراطية.[142] ويتعين على الحكومات بذل مزيد من الجهد. ولكي تصبح مستداماً في دولتك، لا تقم بتصدير منتجات مُنتِجة للكربون، ولكي تصبح أحد مقدمي المساعدات، لا تصدر أسلحة الدمار الشامل؛ فهذا موضع نقاش أخلاقي. علاوة على ذلك، فإن المساعدات أيضاً حل قصير الأجل. أما النقاش في الاقتصاد الاستهلاكي وقيمته بالنسبة إلى السعادة فهو مساعدة حقيقية.

1.3.6 أهمية السياق: النظر لما وراء الأرقام

لسوء الحظ، تركز الاستطلاعات المعيارية العالمية على توحيد القياسات، ولكننا ندرك أهمية السياق، وذلك بعد الأخذ في الاعتبار الاعتذار الأخير الصادر عن البنك الدولي بشأن منهجيته المستخدمة في التصنيف التنافسي «ممارسة أنشطة الأعمال».[143] قال جيف بيزوس (Jeff Bezos)، مؤسس موقع أمازون

(141) س. ريستيج بريسر Ristig-Bresser, S.) (2017). Economy for the common good in Spanish) legislation for the promotion of businesses (الاقتصاد من أجل الصالح العام في التشريعات الإسبانية لتعزيز الأعمال التجارية). موقع Economy for Common Good. مقتبس من https:// www.ecogood.org/en/meta-navigation- top/blog/economy-common-good-spanish-legis- lation-promotion-businesses/. تاريخ زيارة الموقع 15 يوليو 2018.

(142) المرجع نفسه.

(143) ت. فيرنهولز Fernholz, T.) (2018). A World Bank economist apologized for unfair country) rankings and will redo four years of results (اعتذار خبير اقتصادي بالبنك الدولي عن تصنيفات الدول غير العادلة وإعادة نتائج أربع سنوات). صحيفة كوارتز (Quartz)، بتاريخ 13 يناير. مقتبس من https://qz.com/1179239/world-bank- doing-business-ranking-chief- economist-paul-romer-apologizes-for-unfair-results/. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

(Amazon) «الشيء الذي لاحظته أنه عندما لا تتوافق الحكايات والبيانات، تكون الحكايات عادةً صحيحة. وأن هناك خطأ ما في طريقة القياس المُستخدمة». يجب أن تدرك الحكومات أن الأرقام إحدى الأدوات المستخدمة لتقييم مشكلة أو موقف ما، وينبغي عليهم إعادة النظر بعناية في المنهجية والعينات.

تولد الأنظمة الذكية كميات هائلة من البيانات. نحن نقوم بإنتاج خمسة إكسابايت (خمس مليارات جيجابايت) من البيانات كل يومين، أي ما يعادل جميع المعلومات التي تم الحصول عليها منذ بداية الحضارة حتى عام 2003، وفقاً لإريك شميدت (Eric Schmidt)، أحد مؤسسي شركة جوجل (Google).[144] ووفقاً لشركة ماكينسي (McKinsey)، يُستخدم فعلياً 1٪ فقط من البيانات المجموعة،[145] ما يعني أننا ما زلنا في حاجة إلى جمع بعض الآراء حول أهمية البيانات. وإذا أردنا أن يكون الإنسان هو المحور، فهذا أمر حيوي. يتيح مفهوم الذكاء الاصطناعي «التعلم العميق» لأجهزة الكمبيوتر التعلم عن طريق الخوارزميات التي تحاكي الهياكل العصبية للدماغ. ورغم أن ذلك مثير للإعجاب، فإنه لم يقترب بعد من مستوى العقل البشري، وفقاً لما قاله فرانك شين (Frank Chen)، الشريك في شركة أندريسن هوروويتز (Andreessen Horowitz)، شركة رأس المال الاستثماري والأسهم الخاصة في مقاطعة سيليكون فالي (silicon valley).[146] ومع ذلك، يُستخدم بالفعل الذكاء الاصطناعي لاتخاذ

(144) م. ج. سيغلر (2010)، (Siegler, M. G.). إريك شميدت (Eric Schmidt): Every 2 days we create as much information as we did up to 2003 (نقوم كل يومين بإنتاج أكبر قدر من المعلومات مثلما فعلنا حتى عام2003). مقتبس من https://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/. تاريخ زيارة الموقع 31 يوليو 2018.

(145) معهد ماكينسي (McKinsey) العالمي. (عام 2015). Unlocking the potential of the internet of things (إطلاق إمكانات إنترنت الأشياء). مقتبس من https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-internet-of-things-the-value-of-digitizing-the-physical-world. تاريخ زيارة الموقع 15 يوليو 2018.

(146) ف. توبي (Tobe, F.) (2016). Deep learning is the most fundamental advance in AI research since AI started in 1956. موقع Robohub، بتاريخ 14 يوليو. مقتبس من http://robohub.org/deep-learning-is-the-most-fundamental-advance-in-ai-research-since-ai-started-in-1956/. تاريخ زيارة الموقع 14 يوليو 2018.

قرارات مهمة، وهنا يجب توخي الحذر. وجدت تجربة حديثة لمعهد إم آي تي MIT للتكنولوجيا حول تعلم الذكاء الاصطناعي أن الذكاء الاصطناعي يمكنه أن يتعلم التحيزات البشرية بناءً على الخوارزمية المستخدمة لجمع مصدر البيانات.(147)

تعد شفافية التعاملات وزيادة الكفاءة والمعاملات الآمنة والقرارات العادلة، مفتاحاً لبناء الثقة. إن التقنية الكامنة وراء مفهوم قواعد البيانات المتسلسلة أحد المجالات التي تؤدي إلى التقدم، ويعني هذا تغييراً كبيراً في التفكير وإجراءات تنفيذ العمليات. ولا يمكن تحقيق ذلك من دون مشاركة القطاعين العام والخاص وتعليم جميع المعنيين وتغيير أنماط التفكير بصورة ملموسة. سيبرز هذا أيضاً الحاجة إلى مزيد من التعاون الدولي في مجالات مثل الأمن الإلكتروني والتعليم والاستثمار في الثقافة الاجتماعية (مقابل الثقافة الإلكترونية).

1.3.7 الصحة النفسية لا تقل أهمية عن الصحة البدنية

سيكون على الحكومات أن تتعامل دائماً مع المخاوف الكثيرة التي تنتاب المواطنين. ومن ثم، يجب أن يدركوا أن الصحة النفسية لا تقل أهمية عن الصحة البدنية. تصف منظمة الصحة العالمية الصحة بأنها «حالة من الرفاهية الجسدية والنفسية والاجتماعية الكاملة، وليست مجرد غياب المرض أو العجز»، حيث يتم تعريف الصحة النفسية على أنها «حالة من الرفاهية يدرك فيها كل فرد إمكاناته الخاصة، ويمكنه مواجهة ضغوط الحياة العادية، والعمل بشكل منتج ومثمر، وأن يكون قادراً على الإسهام في مجتمعه». (148) ووفقاً لمنظمة الصحة العالمية، تحتاج الصحة النفسية إلى مزيد من القيادة والإدارة؛

(147) تجربة معهد «MIT» للتكنولوجيا تسمى نورمان (Norman). مقتبس من http://norman-ai.mit.edu. تاريخ زيارة الموقع 14 يوليو، 2018.

(148) منظمة الصحة العالمية. (عام 2018). الصحة النفسية: تعزيز استجابتنا، بتاريخ 30 مارس. مقتبس من http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/en/. تاريخ زيارة الموقع 10 يوليو 2018، منظمة الصحة العالمية (2014). منظمة الصحة العالمية الصحة النفسية: حالة من الرفاهية، بتاريخ أغسطس. مقتبس من http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/. تاريخ زيارة الموقع 10 يوليو 2018.

حيث تمثل 15.5٪ من إجمالي العبء العالمي للأمراض.[149] ويمثل القلق والاكتئاب أكبر أسباب الإعاقة؛ إذ يمثلان 9 ٪ من إجمالي العبء العالمي للأمراض.[150] ومع ذلك، لا تزال الصحة النفسية موضوعاً محظوراً لأسباب مختلفة: الاستقرار في العمل، والوصمة المجتمعية، والتأمين الصحي والحصول عليه. تشير التقديرات إلى أن 50٪ من السكان يعيشون في دول تبلغ فيها نسبة الأطباء النفسيين إلى السكان 1:200000. [151] ومن بين 185 دولة، 30٪ من الدول ليس لديها سياسات للصحة النفسية.[152] تتفوق أوروبا في هذا المجال من حيث عدد الأطباء النفسيين (9 لكل 100000 فرد مقابل المتوسط العالمي 1)، وممرضات الطب النفسي (27.5 لكل 100000 فرد مقابل المتوسط العالمي البالغ 2)، والاختصاصيون النفسيون (3 لكل 100000 فرد مقابل المتوسط العالمي 0.4)، والاختصاصيون الاجتماعيون (2.35 لكل 100000 فرد مقابل المتوسط العالمي 0.30)، لكن لا يزال هذا غير كافٍ.[153] مع بدء اهتمام العديد من الدول بسعادة مواطنيها ورفاهيتهم، لا ينبغي إغفال ضرورة التركيز على الصحة النفسية.

---

(149) منظمة الصحة العالمية. (عام 2013). خطة عمل الصحة النفسية 2013-2020، جينف، سويسرا. مقتبس من =http://apps. who.int/iris/bitstream/handle/10665/89966/9789241506021_eng.pdf;jsessionid 13276B88A11559A30659A 4C02675302A?sequence=1 وهـ. ريتشي (Ritchie, H.)، م. روزر (Roser, M.) (2018). Mental health, our world in data (الصحة النفسية،عالمنا في بيانات)، بتاريخ أبريل. مقتبس من https://ourworldindata.org/mental-health. تاريخ زيارة زيارة الموقع 29 يوليو 2018.

(150) م. روزر (Roser, M.)، م. ريتشي (Richie, M.) (2018). Mental health. World Bank: Our World in Data (الصحة النفسية، البنك الدولي، عالمنا في بيانات). مقتبس من https://ourworldindata.org/mental-health. تاريخ زيارة زيارة الموقع 29 يوليو 2018.

(151) ب. ساراسينو (Saraceno, B.)، س. ساكسينا (Saxena, S.) (2002, Feb). Mental health resources in the world: results from Project Atlas of the WHO (موارد الصحة النفسية في العالم: نتائج مشروع أطلس لمنظمة الصحة العالمية). صحيفة وورلد سيكايتري (World Psychiatry)، المجلد 1 العدد (1)، الصفحات 44-40.

(152) المرجع نفسه.

(153) تم إطلاق مشروع أطلس من قبل منظمة الصحة العالمية (WHO) في عام 2000. مقتبس من https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1489823/. تاريخ زيارة زيارة الموقع 29 يوليو 2018.

1.3.8 استكشاف عالم المستقبل

في حين تمتلك معاهدة الفضاء الخارجي، التي تم وضعها عام 1967، مبدأ عدم التملك، الذي يحظر أي مطالبات سيادية باحتكار استكشاف الأجرام السماوية، إلا أن التفاصيل غير واضحة؛ لأن الاستغلال التجاري متاح. إن الحاجة إلى التسويق التجاري تستحق التفكير جدياً بالنظر إلى قضايا الاستدامة التي نواجهها على كوكب الأرض. أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية «قانون إطلاق الفضاء التجاري التنافسي»، الذي يمنح مواطنيها الشرعية والحماية لاستكشاف الأجرام السماوية. وفي أغسطس 2018، أعلنت الولايات المتحدة الأمريكية وجود قوات فضائية أمريكية، باعتبارها الفرع السادس للجيش. وهذا يعني أن النزاعات الإقليمية يمكن أن تلحق بنا إلى الفضاء الخارجي. وثمة نقطة أخرى جديرة بالاهتمام، وهي أنه لدى العديد من الكيانات التجارية الخاصة الآن إيرادات وأرباح أعلى من الناتج المحلي الإجمالي للعديد من الدول. إنهم لا يساوون موظفيهم بالمواطنين، وهذا يثير مزيداً من القضايا عن حكومات المستقبل عندما يفكر المرء في عوالم المستقبل. هل تنتمي الأجرام السماوية الموجودة في الفضاء الخارجي إلى الحكومات أو الشركات الخاصة، التي يتولى العديد منها زمام المبادرة في استكشاف الفضاء؟

1.4. ملاحظات ختامية

كل فرد هو مواطن في أي دولة، أو منطقة في العالم. يثير هذا المنظور المتداخل أسئلةً حول المسؤوليات المتعددة للحكومات المستقبلية. يصبح العالم مترابطاً أكثر عندما يدفع الجهد الإنساني والإبداع حدود الواجهة التقنية بين كل الجنسيات، وسنحتاج إلى إعادة التفكير فيما يعنيه أن نكون بشراً (لا يوجد حالياً أي كلمة أو عبارة شائعة تعتمدها جميع الحكومات للأشخاص على كوكب الأرض). هناك ثلاثة أشياء يجب على الحكومة القيام بها:

1. على المدى القصير:

- الحفاظ على سلامة الأفراد.
- التمتع بسيادة القانون بشكل كبير لتسهيل حرية حركة الأشخاص والبيانات والأفكار والابتكار ورأس المال.

2. على المدى المتوسط:

- منح حق التعليم المناسب للتأكيد على مهارات القرن الواحد والعشرين (STEAM) والتفكير النقدي.

نأمل أن يثير هذا المقال بعض المناقشات ويساعدنا على إيجاد مساحة مشتركة للمضي قدماً. يتعين على حكومات المستقبل التي تستخدم الأساليب الإحلالية، العمل مع مواطنيها والمؤسسات الأخرى ومع بعضها لبناء مجتمعات الثقة. ذلك التقدم الذي من دونه سنظل نواجه عوائق.

شكر وتقدير

كتبت هذه المقالة بقلم ميلودينا ستيفنز (Melodena Stephens) والشيخة شما بنت سلطان بن خليفة آل نهيان، إضافة إلى إسهام كريستوفر م. شرويدر (Christopher M. Schroeder)، باستخدام المعلومات والمقابلات المتاحة للعامة، وكان الغرض منها طرح مواد جديرة بالمناقشة عن طريق النشر. لا ينوي المؤلفون توضيح طريقة معالجة المواقف الفعالة أو غير الفعالة. ربما أخفى المؤلفون أسماء ومعلومات لضمان السرية. نُشر هذا المقال في البداية ضمن سلسلة بعنوان «الإجراءات والرؤى ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.



الجزء الأول

الرؤى الحكومية





الفصل الثاني



المنظور

حكومة المستقبل
في دولة الإمارات العربية المتحدة
مرتكزات التقدم المنظورة

البروفيسور رائد العوامله

عميد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية



يهدف هذا التقرير إلى تحليل وتأطير الحوار الدائر حول تشكيل حكومة المستقبل عام 2016 في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يستعرض مرتكزات التطوير ويسلط الضوء على أسس بناء حكومة المستقبل. الجدير بالذكر أن هذه الركائز تمثل الفلسفة التي أُعيد تشكيل الحكومة على أساسها مع تحديد اتجاهاتها المستقبلية، وهي نفس القواعد التي تم على أساسها اختيار الوزراء الذين يعتبر نجاحهم رهناً بقدرتهم على تحقيق أهداف المستقبل في قطاعاتهم وضمن الملفات التي يختص بها كل منهم. أما مرتكزات التقدم القادمة التي سيتم تناولها بالتفصيل في السطور القادمة فهي: استشراف المستقبل والتركيز على السياسات العامة، وزيادة عدد الوزراء من دون زيادة الوزارات، والعلوم والتكنولوجيا والمهارات، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتمكين الشباب.

وقد تجلت بعض هذه الأسس والركائز في التغريدات التي أطلقها والتصريحات الهامة التي أدلى بها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء وحاكم دبي، كما تجلى بعضها الآخر في التقارير والتوجيهات الحكومية أيضاً. وفي كثير من الحالات سُلط الضوء بقوة على هذه الركائز. وأهم ما في هذا التقرير هو التأكيد على

حكومات المستقبل

Actions and Insights - Middle East North Africa **(الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 43 إلى 50**

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 2048-7576 doi:10.1108/S2048-757620190000007002/

أن المرتكزات والتوجهات القادمة التي بدأت تفرض نفسها، تمثل في جوهرها الرؤية والحكمة من وراء تشكيل الحكومة الجديدة، حيث كانت في قلب مبادراتها وبرامجها وسياساتها. وبشكل عام، لم تطلق الحكومة رسمياً على هذه الركائز المُقتَرحة هذا الوصف، ولم تستفِض فيها بالتفصيل أو تبررها بالكامل. ما يعني أن هذا الموجز هو مجرد محاولة لفهم القوى المحركة للحكومة الجديدة من منظور أكاديمي بحت، أي من منظور خبراء وكُتَّاب وباحثي الإدارة الحكومية. أي إن التقرير سيجمع القرارات والمبادرات التي يُعتقد أنها تمثل هذا الاتجاه في إطار الركائز المقترحة.

والأهم هو أن هذا الجهد يمكن أن يساعد في البدء بتشكيل إطار عمل يمكن بواسطته تقييم مبادرات الحكومة وسياساتها المستقبلية في ضوء خطة البناء والتطوير المبدئية. كما سيضم التقرير مناقشةً مختصرةً حول الفرص والتحديات التي تواجه حكومة المستقبل، علاوة على بعض المقترحات والسياسات العامة المتعلقة بالاستجابة للتحولات السياسية.

2.1 منظور تاريخي

في 8 فبراير 2016، تم الإعلان عن أكبر تغيير هيكلي للحكومة. ثم طَرحَ تغييرات هائلة، بناءً على سنوات من التحضير للإعلان عن «حكومة المستقبل». شملت الحكومة الجديدة استحداث مناصب وزارية جديدة، وتعزيز أدوار بعض الحقائب الوزارية القائمة. الأهم من ذلك أنها جاءت بمثابة إشارة الانطلاق على طريق جديد للحوكمة الاستراتيجية.

كما أدلى الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم عبر تويتر بتصريحات هامة حول القيم والمعتقدات التي تشكلت الحكومة الجديدة على أساسها، وهي مجموعة من المبادئ الإرشادية الجوهرية المنبثقة كنتاج سنوات من التخطيط الاستراتيجي والتميز الحكومي والمقارنة المرجعية العالمية. هذه التغييرات، إضافة إلى عدد كبير من السياسات والمبادرات الداعمة، ستنقل

دولة الإمارات إلى المستقبل، وستساعد في تحقيق رؤيتها بأن تكون إحدى أفضل دول العالم.

تجلَّت رؤيةُ الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في تأسيس أول برنامج للتميز الحكومي بالعالم في دبي. وبحلول عام 1997 كانت دبي قد بدأت بالفعل تفرضُ حضوراً قوياً على الساحتين الإقليمية والعالمية بفضل سياساتها الخاصة بالتجارة المفتوحة والسياحة والطيران والموانئ والملتقيات العالمية. طُبق برنامج التميز لتدشين المرحلة التالية من تطوير القطاع العام، مع التركيز بصفة خاصة على الخدمات الحكومية. مثَّل هذا البرنامج القوة الدافعة للهيئات الحكومية كي تعيد اختراع نفسها بكفاءة، من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي وتبني ممارسات عالمية. كما خصص هذا البرنامج جوائز سنوية لفئات متنوعة لاقت اهتمام الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، الذي عزَّز دوافع قادة القطاع الحكومي لتحقيق قفزات كمية ونوعية، وهو ما شجع على المنافسة الإيجابية بين الهيئات والقادة الحكوميين. فيما بعد، طُرح برنامج «الشيخ خليفة للتميز الحكومي» على مستوى الحكومة الاتحادية من خلال مكتب رئيس الوزراء، وهو ما حفز مزيداً من التقدم على المستوى الوطني.

تطور البرنامجان من حيث قيمهما وممارساتهما، ويُنسب إليهما الفضل في التطورات الإيجابية التي شهدها القطاع الحكومي على مدار العقدين الماضيين. كما شجع البرنامجان على المقارنة المرجعية العالمية الفعالة والسعي إلى تطبيق أفضل الممارسات.

لاقت تلك الجهود دعماً من المبادرات المؤثرة عبر مختلف القطاعات الحكومية مثل: محفزات الابتكار، واستراتيجيات المدن الذكية، مسرعات الأداء الحكومي. جدير بالذكر أن التطورات الهائلة في إدارة القطاع الحكومي تتجلى في المراكز العالمية المتقدمة التي حققتها دولة الإمارات في عدد من المؤشرات الرئيسة على مر السنين.

على سبيل المثال: في عام 2018 وطبقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي، احتلت دولة الإمارات المركز الأول إقليمياً والسابع دولياً على مؤشر التنافسية، متفوقة على السويد والنرويج وكندا، ومتقدمة 21 مركزاً خلال 7 سنوات. وطبقاً لمركز التنافسية العالمي، احتلت دولة الإمارات المركز الأول إقليمياً في توظيف تكنولوجيا المعلومات في تطبيقات الأعمال الاقتصادية والاجتماعية والخدمية والحكومية.

وبصورة خاصة، وبالتوافق مع سياساتها المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، تقدمت دولة الإمارات في مؤشر المساواة بين الجنسين واحتلت المركز الأول بين الدول العربية، وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي. وفي عام 2017 وعلى مدار 3 سنوات متتاليات حافظت دولة الإمارات على مركزها العربي المتقدم حسب تقرير السعادة العالمي، متقدمة 7 مراكز لتحتل المركز 21 بعد أن كانت في المركز 28 عام 2016. وعلى مؤشر الشفافية ومكافحة الفساد، تقدمت دولة الإمارات لتحتل المركز 21 على مستوى العالم، بحسب مؤشر مدركات الفساد والشفافية الدولي لعام 2017 متقدمة من المركز 35 في عام 2008.

تُوجت التطورات السابقة في عام 2014 بالإعلان عن رؤية الإمارات 2021 وأجندتها الوطنية التفصيلية. وسيتزامن تحقيق هذه الرؤية مع الاحتفال باليوم الوطني الخمسين لدولة الإمارات.

اعتمدت الأجندة الوطنية على عدة مبادئ رئيسة ومؤشرات أداء نوعية ذات صلة، تهدف إلى توفير أفضل مستوى معيشي للمواطنين والمقيمين. سيتحقق هذا من خلال تطورات كبرى في مجالات الرعاية الصحية والتعليم والإسكان والتنمية الاجتماعية والخدمات الحكومية العصرية. الأجندة متقنة التخطيط وتتمتع بأهداف محددة يتم متابعتها بانتظام. وللدلالة على أهميتها الاستراتيجية فإن مكتب رئيس الوزراء هو من يتولى تنسيقها. وبالنظر إلى طبيعة دولة الإمارات وحكومتها، هناك خطط لإطلاق أجندة مئوية ستغطي السنوات الخمسين القادمة من تطور الدولة، للبدء مع نهاية رؤية 2021.

2.2 ركائز التقدم المنظورة

حسبما أشار صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم كانت هناك مبادئ معينة تشكَّلت على أساسها حكومة المستقبل. بناءً على كل منها تم توحيد الجهود وحَشْد الموارد اللازمة، وارتفاع مستوى الوعي العام بكلّ المبادرات الاستراتيجية من أجل التحول المستقبلي للحكومة بأكملها. وسيتم تناول كل ركيزة أساسية من أسس التقدم، إضافة إلى التطورات الكبرى التي تقع في إطاره، سيتم تناولها جميعاً في السطور القادمة.

2.2.1 مزيد من الوزراء من دون زيادة في الوزارات

حكومة المستقبل متغيرة ومرنة، وتتمتع بقدرة على التدخل السريع للتعامل مع أي شأن محل اهتمام، أو التحرك لاقتناص الفرص. وفيما تُعتبر الهياكل البيروقراطية ضرورة لا غنى عنها، فإنها يجب أن تتمتع بالمرونة الكافية وبقدر من الصرامة في نفس الوقت، لتسهيل تنفيذ السياسات الموضوعة.

هناك فرص استراتيجية منظورة من قبل مختلف الوزارات والقطاعات، وهي تتطلب مستويات معقدة من الاندماج والتنسيق، يتم التعامل معها على أحسن صورة بتكليف وزاري دون الحاجة إلى استحداث وزارات جديدة تأتي بهياكلها وتشريعاتها.

في حين يتم تناول بعض الملفات الحيوية والاستراتيجية بأفضل صورة من خلال تعيين وزراء دولة مدعومين بفرق صغيرة عالية التخصص لصياغة الاستراتيجيات، وضمان التنسيق، والأهم من ذلك رفع هذه الملفات إلى أعلى مستوى وطني ودفع أجنداتها على جميع الصعد؛ بما في ذلك الصعيدان المحلي والدولي. تشكلت المجموعة الأولى من الحقائب الوزارية من خلال تعيين وزراء دولة للتسامح والسعادة والشباب في عام 2016. ثم تشكلت مجموعة ثانية في أكتوبر 2017 تتناول ملفات الذكاء الاصطناعي والأمن الغذائي والعلوم المتقدمة والمهارات المتقدمة.

2.2.2 استشراف المستقبل

حكومة المستقبل هي الحكومة القادرة على التخطيط للمستقبل بكفاءة من خلال استخدام أنظمة متغيرة وأدوات متقدمة وبيانات مناسبة. التركيز المنهجي والمستمر على المستقبل يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لضمان الاستعداد لمفاجآت ومتغيرات الغد وسيناريوهاته. وفقاً لذلك أضيفت حقيبة المستقبل إلى وزارة شؤون مجلس الوزراء ليصبح مسماها وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، هذا علاوة على مهام الوزارة الأساسية الحالية مثل: تميز الأداء الحكومي، والابتكار، والأجندة الوطنية، إضافة إلى مهام أخرى. طورت الوزارة استراتيجية دولة الإمارات لاستشراف المستقبل التي تستعرض بشكل عام النماذج المستقبلية للقطاعات الحيوية في الاقتصاد والمجتمع، إضافة إلى تنمية المهارات المتعلقة في هذا المجال، ورفع الوعي بأهمية استشراف المستقبل عبر جميع المستويات والهيئات الحكومية.

جدير بالذكر أن أكاديمية دبي للمستقبل شاركت في عدة أنشطة تدعم هذه الوزارة، بما في ذلك برنامج مُسرعات دبي المستقبل المبني على الأبحاث والمشروعات الريادية الناتجة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بوجود مقوم جوهري يتمثل في تبادل المعرفة وتناقلها.

2.2.3 من التركيز على العمليات إلى وضع السياسات

تتسم حكومة المستقبل بتركيزها الشديد على تطوير وتقييم السياسات باستمرار. وكنتيجة لدأب الحكومة في تقديم الخدمات علاوة على معاييرها العالية، يمكن أن تنتقل أولوياتها في المقام الأول إلى الإدارة، من خلال تطوير وتخطيط السياسات، وتغيير التشريعات وتعديل الأطر التنظيمية.

تتطلب مرحلة التطوير القادمة التي تقودها الثورة الصناعية الرابعة والاقتصادات التشاركية سياسات وقوانين مدروسة. وسيكون دور الحكومة

أكثر حساسية عند اقتحام جبهات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات والطباعة ثلاثية الأبعاد والسيارات ذاتية القيادة وسيارات الأجرة الطائرة، على سبيل المثال لا الحصر، يُعتبر معدل التغيير الذي تحققه هذه التطورات غير مسبوق، وتحمل الحكومة على عاتقها مسؤولية كبيرة بتهيئة البيئة المناسبة لهذه التطورات التي ستقود جميع التطورات الأخرى مستقبلاً.

سيتعين على الوزراء توجيه مواردهم وجهودهم إلى وضع السياسات والتعديلات التنظيمية والتنسيق المتزامن، ما يعني تراجع الضغوط اليومية لإدارة العمليات والخدمات. تلك العمليات والخدمات المتطورة وحيثما توجد توقعات أداء واضحة، يمكن إسنادها إلى القطاع الخاص أو الهيئات الحكومية المتخصصة التي يمكنها التركيز على تنفيذ السياسات وتقديم تلك الخدمات.

في المقابل سيتيح هذا للوزراء والمسؤولين الحكوميين التخطيط ووضع المعايير وصياغة التشريعات وتطبيق التفكير الاستشرافي وبناء أُطر تنظيمية مرنة. وبهذا يمكن أن يقود الوزراء وزاراتهم والقطاعات التي يعملون فيها بشكل استراتيجي ويُسهِّلون التحولات الفعالة المدفوعة بقيم راقية.

وعليه، تم دمج وزارة التعليم، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تحت اسم وزارة التربية والتعليم. يعاون الوزير وزيرا دولة أحدهما للتعليم العام، والآخر للتعليم العالي. وبشكل أكثر تحديداً سيتم إنشاء مؤسسة حكومية مستقلة للإشراف المباشر على الإدارة التشغيلية اليومية للمدارس الحكومية، ما يتيح للوزارة توجيه اهتمامها نحو السياسات والأبحاث والتحولات التنظيمية.

كما تغير اسم وزارة الصحة إلى وزارة الصحة ووقاية المجتمع، ما يشير إلى تركيز متوازن بين تقديم الرعاية الصحية والوقاية من الأمراض، الذي سيُركز بطبيعة الحال على نمط الحياة والوعي والرؤية الشاملة للصحة الجسدية والعقلية للمواطنين والمقيمين. أُنشئت مؤسسة مستقلة لإدارة المستشفيات والعيادات الحكومية لإتاحة الفرصة للوزارة لتنفيذ التزاماتها الجديدة الموسعة.

هذه النقلة التي تُشدِّد على التطوير الكامل للسياسات في الحكومة تتجلى أيضاً في الجهود الواضحة لتعهيد الخدمات الاعتيادية إلى القطاع الخاص. وهذا يعني إتاحة الفرصة للموظفين الحكوميين الأكفاء للمشاركة في أنشطة عالية المستوى من خلال وضع السياسات، الابتكار، والتخطيط الاستراتيجي عبر القطاع بأكمله.

2.2.4 الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تجديد التركيز على الشراكة بين القطاعين العام والخاص تحت مظلة حكومة المستقبل يبرز الحاجة إلى توفير أُطُر قانونية وإدارية متسقة لإتاحة هذه الإمكانيات بالكامل. ويمكن هنا تيسير استثمارات هائلة محلياً ودولياً من خلال هذه الأطر التي تدعم الابتكار وتبادل المعرفة، وتقلل الخسائر المالية للحكومة في المشروعات الكبيرة، وتعزز التوطين، وتُضاعف فرص العمل، وتُحسِّن مستوى الخدمات.

الأهم من ذلك أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص –حيث يكون التعهيد من نوع واحد فقط– ستدعم أيضاً الوزراء في تحقيق هدفهم بتوجيه مزيد من الاهتمام إلى التخطيط ووضع السياسات والتفكير الاستشرافي. وقد سنت دبي قانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عام 2015، وكلفت وزارة المالية بالإشراف على التنفيذ بوجه عام. كما وافق مجلس الوزراء على مجموعة من المعايير لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص على المستوى الوطني. لاقت كلتا الخطوتين ترحيباً من المستثمرين لأنهما توضحان الإجراءات وتضمنان تحقيق العدالة والشفافية.

2.2.5 العلوم والمهارات المتقدمة والتقنيات الجديدة

بما أن التكنولوجيا اليوم هي القوة المحركة للتطور الاقتصادي والاجتماعي، فإنها تحتل صدارة اهتمامات حكومة المستقبل.

وتشغل العلوم المتقدمة مركز الصدارة في أجندة الحكومة، وتأسيس مركز محمد بن راشد للفضاء يتخطى مجرد استكشاف الفضاء ويهدف إلى أن يكون مركزاً للعلوم والتكنولوجيا، ليُلهم الإماراتيين بأن يُصبحوا علماء ومهندسين، كما يخلق تكتلاً من الصناعات المحلية حول العلوم المتقدمة. في أكتوبر 2017 تم تعيين وزيرة الدولة للعلوم المتقدمة، وقد كانت هذه الوزيرة واحدة من بين القادة الشباب الذين يُجهزون لمشروع المريخ في المركز الفضائي، وأيضاً تترأس مجلس علماء دولة الإمارات.

تُعتبر مهارات المستقبل أحد الاهتمامات الرئيسة للحكومة في ضوء الدراسات التي تتوقع حدوث فجوة مهارات قادمة في المنطقة العربية والعالم، حيث لن يكون التعليم قادراً بصورته التقليدية على إعداد أجيال المستقبل لأسواق العمل. وفي شهر أكتوبر 2017 تم استحداث حقيبة وزارية للمهارات المتقدمة وكُلف بها وزير الدولة لشؤون التعليم العالي.

تشكلت وزارة مخصصة للذكاء الاصطناعي، هذه التطورات وغيرها مثل التقدم في تكنولوجيا المدن الذكية وتقنية سلسلة الكتل (Blockchain) أو سلسلة التحكم – كما نفضل أن نسميها– تعكس تركيز الحكومة على العلوم والتكنولوجيا كجزء من استراتيجيتها. ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه الجهود تركيز الحكومة على البيئة الطبيعية، حيث تغير مُسمّى وزارة البيئة والمياه إلى وزارة التغير المناخي والبيئة. يهدف التركيز الجديد إلى وضع دولة الإمارات على الساحة العالمية فيما يتعلق بتطوير البيئة المستدامة. ستستخدم هذه الوزارة التطورات العلمية والتكنولوجية لحماية البيئة وتعزيزها، علاوة على صياغة خطط متكاملة تتعامل بشكل أكثر كفاءة مع التغير المناخي.

2.2.6 تمكين الشباب

يُشكِّل الشباب القطاع الأكبر من سكان دولة الإمارات، ولذا يُعتبر تمكينهم ودمجهم في عملية التطوير ضرورة اجتماعية واقتصادية. أدركت قيادة الدولة

إمكانات وطاقات هذا المورد الحيوي وإسهاماته الكبيرة المحتملة فيما يتعلق بالتطوير، فوجهت استثمارات هائلة للتعليم الأساسي والتعليم العالي بالتوازي مع مبادرات كبرى في التدريب وتنمية القيادات في كافة أنحاء الدولة. كان طريقها المفضل هو دمج الشباب في سوق العمل وفي الأدوار القيادية.

في فبراير 2016 تم تعيين وزيرة الدولة لشؤون الشباب، وقد كانت أصغر وزيرة في العالم، بعمر لا يتجاوز 22 عاماً، وهي تترأس أيضاً مجلس دولة الإمارات للشباب. أما وزير الدولة للذكاء الاصطناعي فكان عمره 27 عاماً عند تعيينه. يتميز العديد من الوزراء الجدد بصغر السن، فبعضهم في العشرينيات من عمرهم، والكثير منهم في الثلاثينات.

ولذا يعد اتخاذ قرارات جريئة كهذه في التعيينات الوزارية والعديد من المناصب القيادية الأخرى مؤشراً قوياً على أن الحكومة تنظر إلى دمج الشباب الإماراتي كمورد فريد لبناء الأمة. ويبدو أن هذا هو نفس مسار تمكين المرأة، التي أسهمت بقوة على مدار السنين في النمو الاجتماعي والاقتصادي وتطوير الأداء الحكومي في جميع المجالات.

2.3 الفُرص

تجد استراتيجيات وأفكار حكومة المستقبل الدعم الكامل في التطور التكنولوجي، فمرتكزات وأسس التقدم المنظورة تدعم توظيف التكنولوجيا الجديدة وتوفر طرق الاستفادة منها؛ فمثلاً توفر البيانات الكبرى وإنترنت الأشياء وتحليلات البيانات عالية المستوى فرصاً عظيمة للمشاركة في استشراف المستقبل ووضع سياسات مبنية على حقائق وأدلة

الاقتصاديات التشاركية والتعاونية الجديدة يفهمها ويدعمها الجيل الأصغر من القادة الأكثر استعداداً لاستكشاف فرص جديدة وتجاوز الممكن فيما يخص الطرق الجديدة في العمل وتنفيذ مختلف الأمور.

تتمثـل إحـدى الفـرص فـي مشـاركة دولـة الإمـارات تجاربهـا علـى الصعيـد الإقليمي لتساعد في تطوير القطاع الحكومي، وهـو ما يُقـوي مركـز الدولـة إقليمياً باعتبارها مصدراً للخبرة يمكـن التعلـم منـه. بـدأت جهودهـا بالفعـل فـي هـذا الشـأن مـن خـلال تقديـم خلاصـة تجاربهـا فـي مجـال التميـز الحكومـي لـكل مـن مصـر والأردن. وقـد بـدأ برنامـج الشـيخ خليفـة للتميـز الحكومـي –الـذي وضـع منظومـة التميـز الإماراتيـة- نقـل خبراتـه خارجيـاً. ويعتبـر هـذا النـوع مـن تبـادل ومشـاركة المعرفـة إقليميـاً وربمـا دوليـاً، فرصـةً ممتـازةً لدولـة الإمـارات، وقـد يُثبـت جـدواه فـي خدمـة استراتيجية القـوة الناعمـة للدولـة، كمـا يحددهـا مجلـس القـوة الناعمـة؛ لأن تقلُّـد موقـع قيـادي فـي التميـز الحكومـي وغيـره مـن المجـالات علـى الصعيديـن الإقليمـي والدولـي، يُعـزِّز دور دولـة الإمـارات الإيجابـي فـي العالـم.

2.4 التحديات

رغـم تصميمهـا السـليم وأساسـاتها المتينـة، فـإن حكومـة المسـتقبل ليسـت بمنأى عـن مواجهـة التحديـات. ويظـل التوطيـن - أي دمـج الإماراتييـن فـي القطـاع الخـاص- هدفـاً طموحـاً لـم يتحقـق بعـد بالمستوى المأمـول. وعلـى الرغـم مـن أنـه لا توجـد فجـوة حاليـة فـي العمالـة الإماراتيـة فإنـه مـن المتوقـع بعـد الشـراكة بيـن القطاعيـن العـام والخـاص، بمـا فـي ذلـك عمليـات التعهيـد، ألا تسـتمر فـرص العمـل المتاحـة للإماراتييـن فـي القطـاع الحكومـي بمعدلهـا الحالـي.

ولهـذا لا بـد مـن النظـر بجديـة إلـى فـرص العمـل فـي القطـاع الخـاص ومجـال ريـادة الأعمـال لسـد هـذه الفجـوة المسـتقبلية. وإدراكاً لهـذا التحـدي، تمـت هيكلـة وزارة العمـل وتغيـر اسـمها إلـى وزارة المـوارد البشـرية والتوطيـن، ليتصـدر أولويـات الـوزارة دمـج الإماراتييـن فـي القطـاع الخـاص. يرتبـط بهـذا التحـدي بفجـوة المهـارات المسـتقبلية التـي ذكـرت سـابقاً، حيـث لـن يتمتـع خريجـو الجامعـات بالمهـارات الضروريـة المطلوبـة لأداء العمـل فـي المسـتقبل، لا سـيما فـي ضـوء التوقعـات بـأن يتولـى الـذكاء الاصطناعـي والروبوتـات العديـد مـن الوظائـف. والتحـدي هـو إنعـاش

وتجديد المنظومة التعليمية بأسرها لينتقل تركيزها من الشهادات والدرجات العلمية إلى التركيز على غرس المهارات وتحديثها وترقيتها.

البحوث بمعناها التقليدي لا تقدم حالياً القيمة المتوقعة لدعم مراحل التطور التالية. وهذا ينطبق على كلٍّ من البحث العلمي وتطوير المنتجات، اللذين يعتبران غاية في الأهمية كي تنجح الدولة في تطوير قدراتها الاقتصادية المتنوعة بكفاءة لأجل حقبة ما بعد النفط. إن خلق قيمة حقيقية فيما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية وتسويق الأفكار الجديدة يتطلب بيئة أكثر فاعلية.

وأخيراً، سيلعب استقرار المنطقة دوراً أساسياً في تحقيق وعود حكومة المستقبل؛ لأنه سيتيح لدولة الإمارات إبراز إمكاناتها الكاملة في أن تصبح مركزاً للتطورات المتقدمة. ومن هنا يصبح لدى دولة الإمارات الكثير لتقدمه إلى المنطقة العربية والعالم. وفوق كل ذلك، نجد في مُثُل التسامح والانفتاح والمساواة والتعاون والتعايش السلمي كلها، قيماً قويةً وضروريةً في المنطقة العربية.

لو حدث تعاون إيجابي بمستويات عميقة وهادفة ستنتعش التجارة وتبادل المعرفة على الصعيد الإقليمي، وسيتحقق الرخاء في عديد من الدول وينعم به الملايين من الشباب.

2.4 خاتمة

كان هذا التقرير محاولةً لتسليط الضوء على الأسس التي تشكَّلت وقُيِّمت بناءً عليها حكومة المستقبل. كان هدفنا الأول هو صياغة نموذج عمل يستطيع من خلاله واضعو السياسات ودارسو الإدارة الحكومية والسياسات العامة تقييم الركائز الناشئة، كما وصفناها في هذا التقرير، والإضافة إليها وربما اقتراح غيرها.

كذلك من الضروري تقييم الاتجاهات والتيارات الضمنية والخفية التي أثرت

في تشكيل الحكومة الجديدة والقوى الكامنة وراءها. مع تطور هذه القوى فإنها ستواصل التأثير على التفكير الحكومي، وتشجيع المبادرات، والحث على تشجيع وتفعيل الحوار، ثم تطوير السياسات.

شكر وتقدير

كتب هذه المقالة البروفيسور رائد العوامله معتمداً على المعلومات والمقابلات المتاحة للعامة، وكان الهدف منها توفير مادة منشورة كأساس للمناقشة. لا يقصد المؤلف الإشارة إلى التعامل الفعال أو غير الفعال مع موقف ما. ربما أخفى المؤلف أسماءً ومعلومات لضمان السرية. وقد نُشرت هذه المقالة في الأصل ضمن سلسلة «الإجراءات والرؤى – الشرق الأوسط وشمال إفريقيا» بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.



الفصل الثالث

الصناعة 4.0
من الفكرة إلى الواقع الجديد

آشا
ماريا شارما



أصبحت ألمانيا الدولة الرائدة في الصناعة 4.0 (وهو الاتجاه الحالي للأتمتة وتبادل البيانات في تقنيات التصنيع. ويشمل ذلك الأنظمة الإلكترونية الفيزيائية). ويعد هذا إنجازاً عظيماً إذا أُخذ في الحسبان حقيقة أنه قبل بضع سنوات لم يكن مصطلح الصناعة 4.0 مفهوماً شاملاً. فقد أُنشئ للدلالة على الرقمنة في مجال الإنتاج. وانتقل منذ عام 2011، من الفكرة المجردة إلى الواقع الملموس، ليتم تطبيقه في المصانع. وبذلك، أصبحت الصناعة 4.0 مرادفاً عالمياً للإنتاج الذكي المترابط؛ إذ رسخت ألمانيا سمعتها كدولة مُجهِّزة لمصانع العالم وقادرة على مواجهة تحديات العصر الرقمي. وفي فترة زمنية قصيرة، أثبتت ألمانيا نفسها نقطةَ اتصال الصناعة 4.0 في العالم، كما احتلت الصناعة 4.0 مكانةً راسخةً بوصفها علامة تجارية. إن الإنتاج الذكي تطور عالمي، وقد جاء هذا التطور استجابةً للتطور الرقمي في الاقتصاد والمجتمع، ولا يُعد مؤثراً في ألمانيا فحسب، بل في العالم كله. وهو نفسه سبب تعاون الدولة مع عدد من الشركاء الدوليين لتطوير معايير قابلة للتشغيل المتبادل، وإجراءات أمن تكنولوجيا المعلومات، ومستوى عالمي يحقق التكافؤ الاقتصادي للمنصات الرقمية.

3.1 الصناعة 4.0 - الأسواق المتنامية

ارتفع حجم سوق ألمانيا فيما يتعلق بحلول الصناعة 4.0 (البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والأجهزة) من 4 مليارات يورو في عام 2015

حكومات المستقبل
Actions and Insights – Middle East North Africa **(الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 51 إلى 56**

doi:**10.1108/S2048–757620190000007003**

إلـى مـا يقـرب مـن 6 مليـارات يـورو عـام 2017، وفقـاً لجمعيـة بيتكـوم (Bitkom) الرقميـة. ومـن المتوقـع أن يرتفـع إلـى أكثـر مـن 7 مليـارات يـورو فـي عـام 2018، مع توقـع اسـتمرار هـذا المسـار التصاعـدي فـي المسـتقبل القريـب.

3.1.1 صناعات التطبيقات الرئيسة

تقـوم الصناعـة 4.0، علـى المسـتوى المحلـي، بإنشـاء قيمـة مضافـة حقيقيـة. إذ سـجلت جميـع الأجهـزة والبرمجيـات وخدمـات تكنولوجيـا المعلومـات فـي الصناعـة 4.0 معـدلات نمـو مـن رقميـن فـي عـام 2016ـ2017، مسـجلة نمـواً تراكميـاً بنسـبة تفـوق 20٪. وتسـتخدم أكثـر مـن65٪ مـن الشـركات الألمانيـة بالفعـل تطبيقـات الصناعـة 4.0 الخاصـة، أو تخطـط لاسـتخدامها. ومـن المتوقـع، فـي ألمانيـا وحدهـا، إضافـة إمكانـات ذات قيمـة مضافـة تصـل إلـى 425 مليـار يـورو حتـى عـام 2025. وتُطبـق صناعـات التطبيقـات الرئيسـة حلـول الصناعـة 4.0، كمـا فـي قطاعـات السـيارات والميكانيـكا وهندسـة المصانـع والإلكترونيـات والتكنولوجيـا الفائقـة.

3.1.2 القيادة الرقمية

تشـهد المقارنـات الدوليـة تقـدم الرقمنـة والتقنيـات الرقميـة المُسـتخدمة فـي الصناعـة الألمانيـة. وتعتقـد 83٪ مـن الشـركات المحليـة أن سلاسـل القيمـة الخاصـة بهـا ستتَّسـم بمسـتوى عـالٍ مـن الرقمنـة بحلـول عـام 2020. ويسـتخدم أكثـر مـن65٪ مـن الشـركات الألمانيـة تطبيقـات الصناعـة 4.0 الخاصـة أو تخطـط لاسـتخدامها.

تضـع الريـادة التكنولوجيـة والرؤيـة فـي مجـالات التصنيـع والتشـغيل الآلـي والأنظمـة المدمجـة القائمـة علـى البرامـج، إضافـة إلـى الشـبكات الصناعيـة التـي تتسـم عـادةً بالقـوة، حجـر الأسـاس للنجـاح طويـل المـدى لمشـروع الصناعـة 4.0.

3.2 الاستثمار في ابتكار الصناعة 4.0

يمكن أن تعتمد الشركات في ألمانيا على دعم ميزانية البحث الكبيرة الخاصة بالصناعة 4.0؛ إذ يدعم الاتحاد الأوروبي للابتكار التكنولوجي من خلال برنامج هورايزون 2020 (Horizon 2020) للبحث والتطوير ـ وهو الأكبر من نوعه في العالم. كما وضعت ألمانيا مجموعة شاملة من تدابير سياسات الابتكار التكميلية وبرامج التمويل من أجل تعزيز مكانتها دولةً رائدةً في مجال الصناعة 4.0.

3.2.1 برنامج هورايزون 2020 (Horizon 2020)

هورايزون 2020 (Horizon 2020) هو برنامج إطاري تابع للاتحاد الأوروبي للبحث والابتكار بين عامي 2014 ـ 2020. ويهدف إلى ضمان إنتاج أوروبا للعلوم ذات المستوى العالمي، وإزالة الحواجز التي تعترض الابتكار وتسهيل التعاون بين القطاعين العام والخاص لتقديم الابتكار. ومن خلال الجمع بين البحث والابتكار، يساعد هورايزون 2020 (Horizon 2020) على تحقيق نمو مستدام مع التركيز على العلوم المتميزة والقيادة الصناعية والتصدي للتحديات المجتمعية.

خلال الفترة من 2014 إلى 2016، كان 55٪ من المتقدمين للحصول على التمويل من القادمين الجدد؛ إذ تجاوزت نسبة التمويل الممنوحة للشركات الصغيرة والمتوسطة الهدف المحدد الذي كان يبلغ 20٪. وتعد هذه أكبر مبادرة تمويل للبحث والتطوير في الاتحاد الأوروبي حتى الآن، والأكبر من نوعها في العالم، بتمويل يبلغ نحو 80 مليار يورو. قُدِّم أكثر من 27٪ (6.7 مليارات يورو) من مساهمة الاتحاد الأوروبي المخصصة للمنح الموقعة للأبحاث والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءاً من الأجندة الرقمية لأوروبا.

3.2.2 استراتيجية التكنولوجيا الفائقة

تجمع استراتيجية التكنولوجيا الفائقة بين موارد جميع وزارات الحكومة الألمانية، وتخصِّص مليارات سنوياً لتطوير التقنيات الحديثة. كما تُحدد

خطة عملها 10 «مشاريع مستقبلية» ـ بما في ذلك الصناعة 4.0 ـ التي تعتبر ضرورية لمعالجة أهداف سياسات الابتكار الحالية وتحقيقها باعتبارها محور نشاط البحث والابتكار. وتتم متابعة أهداف الابتكار المحددة لفترة زمنية تتراوح من 10 إلى 15 عاماً، أثناء تنفيذ هذه المشاريع الرائدة. فيما توفر الوزارة الاتحادية للتعليم والبحوث دعماً مالياً كبيراً لجهود مشروع الصناعة 4.0 للشركات الصغيرة والمتوسطة في عدد من برامج تمويل البحث والتطوير.

3.3 دعم العمل في العالم الرقمي

تتعهد الصناعة 4.0 بتغيير عالم العمل الذي نعرفه بجلب الكثير من التحديات والفرص. وأصبحت إدارة المعرفة والتعلم مدى الحياة أمرين ضروريين في أماكن العمل الرقمية مع تزايد الطلب على الموظفين المؤهلين والمدربين تدريباً عالياً.

3.3.1 من العمل 1.0 إلى 4.0

مثلما مثلت الثورة الصناعية الأولى تحولاً جذرياً من الاقتصاد الزراعي إلى الاقتصاد المحدد بإدخال أساليب الإنتاج الميكانيكية (العمل 1.0)، فقد أحدثت أيضاً ثورة في أماكن العمل. ولا تختلف الحال الآن عما قبل؛ إذ إن هناك بعض المخاوف المشروعة حول تأثير التشغيل الآلي على الوظائف وممارسة العمل. ولكن بدلاً من انتظار ذلك اليوم «نهضة الروبوتات» الذي يتوقعه البعض، تؤدي الصناعة 4.0 إلى تزايد الطلب على القوى العاملة الماهرة لتنفيذ الأهداف الرقمية (العمل 4.0).

تُنشئ الصناعة 4.0 عمليات جديدة عن طريق التواصل الذكي للآلات والمواد، وعمليات التشغيل الآلية وحلول البرامج المبتكرة في إنترنت الأشياء. وبذلك، يقوم عالَم العمل 4.0 بإنشاء وظائف ومسؤوليات وظيفية جديدة عبر سلسلة القيمة الكاملة: بدءاً من طلب المنتج والخدمة وانتهاءً بالتسليم.

3.4. الجهات الفاعلة للصناعة 4.0 والجمعيات والمبادرات

بلاتفورم إندستري (Plattform Industrie 4.0) هي الشبكة المركزية لتعزيز التطور الرقمي للإنتاج في ألمانيا. وتسعى المبادرة إلى تعزيز دور الصناعة 4.0 الرائدة في ألمانيا من خلال المشاركة في الحوار الجاري وصياغة توصيات العمل لجميع أصحاب المصالح الذين يعملون أساساً في إطار عمل مشترك.

3.4.1 مجلس الصناعة 4.0 للتوحيد القياسي

أُسس مجلس الصناعة 4.0 للتوحيد القياسي (SCI 4.0) في عام 2016 من قبل بلاتفورم إندستري (Plattform Industrie 4.0). ويسعى لتحقيق هدف البدء في قياس معايير الإنتاج الرقمي في ألمانيا وتنسيق هذه المعايير على الصعيدين الوطني والدولي. تسرع المبادرة عمليات التوحيد القياسي وتنظم خارطة طريق الصناعة 4.0 في ألمانيا وتشكلها. ويحدد مجلس الصناعة 4.0 للتوحيد القياسي أيضاً الحاجة إلى مشاريع جديدة وينظم تنفيذها على المستوى الدولي.

3.4.2 مختبرات شبكة الصناعة eV 4.0

تصاحب إجراءات السياسات الحكومية مبادرة أنشأتها الشركات والجمعيات من قبل بلاتفورم إندستري (Plattform Industrie 4.0) لتوفير المعلومات المناسبة للأطراف المعنية في أكبر عدد ممكن من الصناعات ومجالات تكنولوجيا التصنيع. أُسست جمعية مختبرات شبكة الصناعة eV 4.0 كمكتب جامع للتنسيق بين الأساليب المختلفة. وهي تدعم الشركات في بدء مشاريع الصناعة 4.0، وتجمع نتائج الاختبار وتُحيلها إلى الهياكل التنافسية ذات الصلة، على سبيل المثال في مجال التوحيد القياسي والتعاون الدولي.

3.4.3 مرجع نموذج البنية في الصناعة رامي 4.0 - RAMI 4.0

طورت مجموعة العمل بلاتفورم إندستري (Plattform Industrie 4.0)[1] الخاصة بالهندسة المعمارية المرجعية والمعايير والقواعد في «مرجع نموذج البنية في الصناعة 4.0» (RAMI 4.0)[2]. ويجمع المرجع جميع العناصر التكنولوجية الأساسية الخاصة بالصناعة 4.0 معاً في نموذج موحد، مما يوفر للشركات من مختلف القطاعات إطاراً توجيهياً قياسياً. مرجع نموذج البنية في الصناعة 4.0 عبارة عن بنية موجهة للخدمات تجمع بين جميع عناصر ومكونات تكنولوجيا المعلومات في نموذج لدورة حياة متعدد الطبقات. وتنقسم العمليات المعقدة إلى مجموعات سهلة الفهم بما في ذلك خصوصية البيانات وأمن تكنولوجيا المعلومات. يرسخ معيار مرجع نموذج البنية في الصناعة 4.0 فهماً مشتركاً للقواعد والمعايير ودراسات الحالة لجميع الأطراف العاملة وفقاً لمعايير الصناعة 4.0. [3] ما يوفر دليلاً لتحديد المعايير ذات الصلة، يُستخدم دولياً لتوحيد قياس الأساليب مع نماذج البنية المرجعية الأخرى.

---

(1) يشارك في تقديم هذه المنصة واضعو السياسات وممثلو الشركات والمؤسسات الأكاديمية والجمعيات والاتحادات. ويشارك الآن بصورة فعالة في الجهات التابعة للمنصة وفرقها العاملة أكثر من 300 من أصحاب المصلحة من 159 مؤسسة.

(2) للحصول على مزيد من الإرشادات:https://www.plattform-i40.de/I40/Redaktion/EN/Downloads/Publikation/rami40-an-introduction.pdf? blob=publicationFile&v=7 يمكنك العثور على مزيد من المعلومات هنا:-https://www.plattform-i40.de/I40/Redaktion/EN/Downloads/Publikation/rami40-an-introduction. Html

(3) تحتوي الأسئلة الأساسية لمرجع نموذج البنية في الصناعة 4.0 حول انقسام فكرة العمل على ست طبقات: الأصول (الأشياء في العالم المادي)، والتكامل/ الرقمنة (الخاصة بالأصول في عالم المعلومات)، والاتصالات (الوصول إلى المعلومات)، والمعلومات/ البيانات (البيانات الضرورية)، والوظائف (الخاصة بالأصول)، والأعمال (التنظيم والإجراءات). ويلزم تغيير الترتيب الهيكلي للمصانع التقليدية: المنتج، الأجهزة الميدانية، أجهزة التحكم، المحطات، مراكز العمل، الشركة والعالم المتصل؛ إلى مصانع أكثر مرونة تربط العالم المتصل بالمنتجات.

3.5. الملخص

سـواء ظهـر ذلـك علـى أنـه ثـورة أو تطـور أو اضطـراب أو تحـول، فإننـا نـدرك وجـود تغيـرات جوهريـة فـي المجتمـع والاقتصـاد بفضـل الرقمنـة. ويعـد وضـع أسـس التحـول الرقمي إحـدى المهـام الرئيسـة في السـنوات القادمـة. وبالنسـبة إلـى ألمانيـا، فـإن العامـل الرئيـس لهـذا التحـول هـو القطـاع الصناعـي القـوي والمبتكـر للغايـة والموجّـه نحـو المسـتقبل.

شـجع مصطلـح «الصناعـة 4.0» علـى رؤيـة ثـورة صناعيـة جديـدة، وكان مصـدر نقـاش حيـوي ومسـتمر بيـن الشـعب الألمانـي حـول مسـتقبل العمـل، وامتـد النقـاش حـول هـذه الرؤيـة المسـتقبلية إلـى دول أخـرى.

الصناعـة 4.0 هـي محـور جهـود ألمانيـا للحفـاظ علـى ريادتهـا العالميـة في مجـال الابتـكار والتصنيـع. ورغـم أن كثيـراً مـن الـدول تسـعى إلـى محـاكاة نهـج ألمانيـا تجـاه الصناعـة 4.0، فـإن لـدى القليـل منهـا فقـط الأسـس المكافئـة للقـدرات التكنولوجيـة والصناعيـة.

ويمكـن وصـف اسـتراتيجية الصناعـة 4.0 فـي ألمانيـا بأنهـا محاولـة سياسـية وعمليـة تعليميـة تجمـع بيـن مزيـج غيـر متجانـس مـن الابتـكار والسياسـات الصناعيـة والبحثيـة وغيرهـا مـن السياسـات ذات الصلـة. وتؤكـد التجربـة الألمانيـة أهميـة التنسـيق والتعـاون بيـن أصحـاب المصالـح المتعدديـن كشـرط مسـبق لوضـع سياسـات صناعيـة وابتكاريـة متوازنـة وتنفيذهـا.

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

اعتبـاراً مـن عـام 2018، تـم تحديـد 183 حالـة ناجحـة للصناعـة 4.0.[4] ويعـد النجـاح دائمـاً أمـراً صعبـاً عنـد تطبيـق الاسـتراتيجيات الكاملـة. فكيـف تقـوم ألمانيـا

(4) Map of Industry 4.0 use cases (خريطـة الصناعـة 4.0، حـالات الاسـتخدام).مقتبس مـن https://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/Karte/SiteGlobals/Forms/Formulare/EN/map-use-cases-formular.html. تاريـخ زيـارة الموقـع 21 أغسـطس 2018.

بتطبيق الصناعة 4.0 على المستوى الوطني؟ وما امتيازات الدولة عند تطبيق التوحيد القياسي؟ يُرجى مراجعة الموارد المقتبس من مواقع مثل:

https://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/EN/Home/home.html

السؤال 2

كانت ميتلستاند (Mittelstand) إحدى القوى الكبرى الكامنة في الاقتصاد الألماني. ويشير مصطلح ميتلستاند (Mittelstand) إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ألمانيا. ويمثل قطاع المعاملات بين الشركات نسبة 85٪ من ميتلستاند (Mittelstand)، كما تمثل ميتلستاند (Mittelstand) 68٪ من الصادرات الألمانية.[5] فما الدروس التي يمكن أن تتعلمها دولتك من ألمانيا؟

السؤال 3

ما دور المناخ الصحي للبحث والتطوير في اعتماد التكنولوجيا الجديدة؟ وكيف أضاف الاتحاد الأوروبي قيمة لهذه العملية؟

السؤال 4

هناك أربعة أنواع من مدارس التعليم الثانوي: المدارس الأكاديمية (التي تُعد الطلاب للتعليم العالي ولديها اختبارات للصفين 12 و13)، وريلسشول (Realschule)، وميتلريريف (MittlereReife) (اختبار للصف 10) وهاوبتشول (Hauptchule) (التي تعد الطلاب للتعليم المهني). وتُعد الاختبارات مهمة لإظهار المؤهلات. والتدريب المهني، الذي يتبناه مجال الصناعة بفاعلية، جزء مهم من العملية التعليمية الألمانية. فما دور نظام التعليم الألماني في نمو الصناعة الألمانية؟

---

(5) ف. لانغنشيدت (Langenscheidt,F.)، ب. فينور (Venohr,B) (2018). The best of German Mittelstand (أفضل شركات ميتلستاند (Mittelstand) الألمانية). مقتبس من https://static1. squarespace. com/static/548ac75ce4b0a10ad41f38e7/t/55edaa22e4b03d3d6e78da4c/1441638946906/ MITWMF_ Folder_Venohr_Website.pdf. تاريخ زيارة الموقع 21 أغسطس 2018.



الفصل الرابع

مقومات القوة الناعمة: حالة دولة الإمارات العربية المتحدة

فاطمة الزعابي
رائد العوامله



4.1 مقدمة

لعدة قرون، كانت القوة العسكرية هي العامل الرئيس لتحديد الانتصارات وحل النزاعات. ولكن في القرن العشرين، أضاف العلم والتكنولوجيا بعداً جديداً إلى مصادر القوة العسكرية. أتاح ظهور التكنولوجيا العسكرية النووية المتطورة تطوير ترسانات نووية وصواريخ استراتيجية، مما أدى إلى بدء عصر القوى العظمى الذي أظهر تفوقاً في القيادة وتحقيق الأهداف من خلال المنح العسكرية. ومع مرور الوقت، ظهرت مفاهيم جديدة كبديل للقوة الصلبة. ومن ثم، فرضت القوة الناعمة نفسها بديلاً مناسباً للسلطة العسكرية. القوة الناعمة هي في الأساس قدرة أي دولة على تحقيق أهدافها دون اللجوء إلى تهديد القوة العسكرية أو ممارسة الضغط عن طريق العقوبات الاقتصادية.

تقدمت دولة الإمارات العربية المتحدة بخطى ثابتة على مدى العقود الماضية وأصبحت قوة مؤثرة في المنطقة، بفضل اكتشاف النفط والسياسات الاقتصادية الديناميكية. وبفضل إرادة وتصميم قيادتها، كانت عائدات النفط موجهة لبناء الدولة الحديثة، فضلاً عن زيادة الاهتمام بالتنمية البشرية. أدت هذه الرؤية إلى زيادة تدفقات السياحة والاستثمار إلى الدولة، وتمكنت دولة الإمارات من كسب الثقة في معاملاتها الاقتصادية وأصبحت مركزاً لاستضافة الفعاليات والمؤتمرات الدولية. واستطاعت اكتساب احترام وتقدير دول العالم على مستوى السياسات الخارجية.

حكومات المستقبل Actions and Insights – Middle East North Africa (الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 57 إلى 74 – حقوق الطبع والنشر لعام 2019 محفوظة لفاطمة الزعابي ورائد العوامله صدر هذا المقال بمعرفة أكاديمية الأعمال الدولية –الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية حقوق إعادة النشر محفوظة

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 2048-7576 doi:**10.1108/S2048-757620190000007004**

أنشـأت دولـة الإمـارات مجلـس القـوة الناعمـة عـام 2017 لمواصلـة تطويـر الأدوات الخاصـة بالقـوة الناعمـة. تحـددت مسـؤولية المجلـس فـي تقديـم التقاريـر إلـى مجلس الـوزراء، حيـث يتـم تحديـد الركائـز الاسـتراتيجية للقـوة الناعمـة ووضـع رؤيـة شـاملة لتعزيـز سـمعة دولـة الإمـارات إقليميـاً ودوليـاً. وبنـاءً علـى الاحتـرام والتقديـر الـذي تحظـى بـه بيـن دول العالـم، تهـدف دولـة الإمـارات إلـى إثبـات نفسـها قـوةً اقتصاديـةً وثقافيـةً وإنسـانية.

فـي سبتمبر 2017، تـم الإعـلان عـن اسـتراتيجية القـوة الناعمـة لدولـة الإمـارات خـلال الاجتماعـات الحكوميـة السـنوية. وتهـدف الاسـتراتيجية إلـى تطويـر برامـج إقليميـة وعالميـة دائمـة، وسياسـات تبـرز المسـاهمات الاقتصاديـة، الثقافيـة، الفنيـة، السـياحية، الإنسـانية، والاجتماعيـة للدولـة. وسـينصب الاهتمـام علـى الجوانـب الإنسـانية والثقافيـة لتعزيـز سـمعة الدولـة وإبـراز هويتهـا وتراثهـا وثقافتهـا.

سـتبحث دراسـة الحالـة الركائـز الأساسـية لاسـتراتيجية القـوة الناعمـة لدولـة الإمـارات، فضـلاً عـن تقديـم اقتراحـات بشـأن الاسـتخدام الأمثـل لهـذه الركائـز. كمـا سـتوثق المقومـات الرئيسـة للقـوة الناعمـة لدولـة الإمـارات، ومـدى قدرتهـا علـى خدمـة المصالـح الإقليميـة والدوليـة فـي كافـة المجـالات.

4.2 القوة الناعمة ومقوماتها

التطـور المسـتمر للعلاقـات الدوليـة، وظهـور وسـائل وأدوات جديـدة جعـلا السياسـيين والأكاديمييـن يفكـرون فـي بدائـل جديـدة أكثـر مواءمـة مـع متطلبـات العصـر. اكتسـبت القـوة الناعمـة زخمـاً فـي الشـؤون الدوليـة ويسـتخدمها الآن المحللـون والسياسـيون علـى نطـاق واسـع. وقـد تصبـح الدولـة مالكـة لقـوة معنويـة فقـط مـن خـلال أفكارهـا ومبادئهـا وقيمهـا وفنونهـا وثقافتهـا، فضـلاً عـن دعمهـا للقضايـا الإنسـانية.

أصبحـت القـوة الناعمـة وتأثيرهـا نموذجـاً خاصـاً للتأثيـر والتحكـم وتحقيـق الأهـداف والطموحـات. ممـا شـجع الـدول علـى الاعتمـاد عليهـا كعنصـر رئيـس فـي

سياساتها لممارسة الضغط وتسوية النزاعات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أصبحت ركيزة للسياسات الخارجية والعلاقات الدولية. إنها ترجمة عملية للسياسات الثقافية والفكرية للدول. ظهر مفهوم القوة الناعمة لأول مرة كمفهوم أكاديمي في التسعينيات وقام بتطويره جوزيف س. ناي (JosephS.Nye). ثم زادت أهميته بشكل كبير بين الأكاديميين وواضعي السياسات. ورغم أن الولايات المتحدة كانت أول من استخدم القوة الناعمة رسمياً في سياستها الخارجية، إلا أن هذا المفهوم لم يعد مقصوراً عليها، وإنما انتشر أيضاً بين الدول الغربية. وتم اعتماده أيضاً من قبل بعض الدول في الشرق مثل الصين والهند. كما ظهر اتجاه قوي في السنوات الأخيرة في الدول العربية لتضمين القوة الناعمة في سياساتها الخارجية واستخدامها لتحسين صورتها وتعزيز وضعها الدولي.

يمكن وصف القوة الناعمة، عند تعريفها من منظور السلوك، أنها القدرة على الجذب. ولذلك، فإن موارد هذه القوة الناعمة هي أصول ناتجة عن عوامل الاجتذاب. وبالتالي يمكن بناء موارد القوة الناعمة استناداً إلى عدد من نقاط القوة الرئيسة مثل ثقافة الدولة، وهي مجموعة القيم والممارسات التي تحدد المجتمع. وتتضمن المساواة والتسامح وحقوق الإنسان والطموحات العامة التي تتميز بالسلمية والأخلاقيات.

4.2.1 القوة الناعمة: مفهوم ومصادر

القوة بشكل عام هي الأسلوب المتبع لتحقيق هدف محدد، وهو ما يعني أن القوة في حد ذاتها ليست غاية، كما تدعي مدرسة الفكر الواقعي. وفي أحد أعمال هانز مورجنثاو (Hans Morgenthau) على سبيل المثال، يمكن تأكيد أن القوة بحد ذاتها هي القيمة المرجوة.[1] عرّفت الكلية الحربية التابعة

(1) Morgenthau, H.(1964). Power politics (سياسة القوة). شيكاغو، إلينوي: صحيفة جامعة شيكاغو.

للجيش الأمريكي القوة الناعمة لدولة ما بأنها «القدرة على تحقيق الأهداف الوطنية للدولة في نزاع دولي. القوة أمر نسبي ولا يمكن تأكيد قوة أي دولة إلا بمقارنتها بقوة دولة أخرى. وتحدد هذه المقارنة مستوى قوة الدولة على المستويين الإقليمي والدولي».[(2)]

بصفة عامة، القوة هي امتلاك الدولة للمقومات الرئيسة للسلطة، الموارد، القدرات، والمؤسسات التي، عند جمعها، تكون القوة الحيوية للدولة وتمكّنها من فرض خياراتها على الآخرين، وفقاً لمصالحها. هذه المقومات هي: المساحة، السكان، الموارد الطبيعية، القدرات الاقتصادية، القوة العسكرية، البنية التحتية التكنولوجية، الأحداث الثقافية، المؤسسات السياسية، وأخلاقيات الأفراد، وغيرها. وتتداخل كل هذه المقومات لتشكل معاً عناصر القوة؛ ومع ذلك، فالأهم هو كيفية استخدامها بفاعلية عندما تتعرض الدولة لضغوط خارجية. يتم تقييم القوة والنفوذ في ضوء كل ما سبق. وتُعد أكثر أدوات القوة وضوحاً هي القوى الاقتصادية والعسكرية والدبلوماسية.

لعبت القوة دوراً هاماً في تاريخ العالم. على سبيل المثال، عانى العالم من ويلات الحروب مثل الحرب العالمية الأولى والثانية. وفي نهاية الحرب العالمية الثانية ومع انتصار قوات الحلفاء تحت قيادة الولايات المتحدة، بدأت الآراء بالدعوة إلى السلام العالمي، وهذا أدى إلى إنشاء منظمة الأمم المتحدة، وتم التوقيع على ميثاقها في 26 سبتمبر 1945 خلال مؤتمر الأمم المتحدة الدولي. نص الميثاق: «نحن شعوب الأمم المتحدة، وقد آلينا على أنفسنا أن ننقذ الأجيال المقبلة من ويلات الحرب التي في خلال جيل واحد جلبت على الإنسانية، مرتين، أحزاناً يعجز عنها الوصف. الغرض من الميثاق هو العيش معاً في سلام، واحترام دول الجوار وتوحيد قوتنا للحفاظ على السلام والأمن الدوليين، وضمان عدم استخدام القوة العسكرية وحفظها للمصلحة العامة».

(2) م. مقلد (Muqallid, M.) (1993). موسوعة العلوم السياسية (Encyclopaedia of Political Science)، الكويت. الكويت: جامعة الكويت.

تنص المادة 42 على أنه يجوز لمجلس الأمن اتخاذ أي إجراء من قبل القوات الجوية أو البحرية أو البرية حسب الضرورة للحفاظ على السلام والأمن الدوليين أو استعادتهما. وللحفاظ على السلام الدولي، تعالج الأمم المتحدة أسباب النزاعات بين الدول قبل ظهورها، وتعمل على تسوية النزاعات سلمياً بين الدول وتمنعها من الوصول إلى مستوى النزاع المسلح. وتتخذ التدابير الوقائية اللازمة لاحتواء النزاعات والحفاظ على السلام. وتعتمد تدابير ملزِمة ضد الدول التي تلجأ إلى العنف. وبالتالي، فإن اللجوء إلى القوة في الأمم المتحدة مشروط بوجود تهديد للسلم والأمن الدوليين. ينص القانون الدولي على أن استخدام القوة أو التهديد باستخدامها، مشروط بضرورة الدفاع عن النفس أو رد العدوان؛ ومن ثم، فإن استخدام القوة مشروع إذا كانت هناك دوافع معينة؛ وأن العلاقات الدولية محمية بموجب ميثاق الأمم المتحدة، الضامن للأمن والاستقرار. وعلى الرغم من ذلك، تستمر النزاعات والصراعات بين أعضاء النظام الدولي. وتظل القوة هي العنصر الحاسم في تسوية النزاعات. ولقد شهدت العديد من مناطق العالم النزاعات، بقيادة الجيش وباستخدام القوة.

عرّف جوزيف ناي (Joseph Nye) القوة الناعمة بأنها «القدرة على التأثير، بدلاً من الإكراه، على سلوك الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة».[3] وركز معظم الباحثين، عند تحديد القوة الناعمة في الولايات المتحدة، على الدبلوماسية العامة. وكان هناك العديد من التعريفات المقترحة. في عام 2006، حدد جايلز سميث (Giles Smith) الدبلوماسية العامة بأنها «معايير السلوك والفهم التي تتوافق مع المصالح الوطنية طويلة الأجل للولايات المتحدة خارج حدودها».[4]

تشترك القوى الصلبة والناعمة في قدرتهما على الوصول إلى الأهداف المرجوة

(3) ج. س. ناي جونيور (Nye, J. S. Jr) (2013). Soft power: The means to success in world politics (القوة الناعمة: وسائل النجاح في السياسة العالمية). الشؤون العامة.

(4) هـ. عبيدات (Obeidat, H) (2011). القوة الناعمة الامريكية وآثارها على السلام الدولي (American Soft Power and its Impact on International Peace). دار آمنة للنشر والتوزيع. دلهي، الهند.

مـن خـلال التأثيـر فـي سـلوك الآخريـن. ومـع ذلـك، فـإن مـوارد القـوة الصلبـة ماديـة وملموسـة، ومـن ثـم ينصـب تركيزهـا علـى الإكـراه والتهديـدات؛ بينمـا تعتمـد القـوة الناعمـة بشـكل أساسـي علـى المـوارد المعنويـة، لـذا فـإن تأثيرهـا فـي السـلوك يكـون مـن خـلال الاجتـذاب والإغـراءات. تنبـع مكونـات القـوة الناعمـة مـن قيمـة البلـد وثقافتهـا، والتـي تنعكـس علـى سياسـاتها الخارجيـة وعلاقاتهـا الدوليـة. بعـض الـدول تتمتـع بتأثيـر أكبـر مـن وزنهـا العسـكري والاقتصـادي، لتتمكـن مـن تحديـد مصالحهـا الوطنيـة لتتضمـن قضايـا مهمـة مثـل المسـاعدات الاقتصاديـة والإنسـانية وصنـع السـلام.

تنبـع القـوة الناعمـة بشـكل أساسـي مـن ثلاثـة مـوارد؛ هـي: ثقافـة الدولـة، القيـم السياسـية، والسياسـات الخارجيـة، بينمـا ينظـر إليهـا الآخـرون علـى أنهـا قـوة أخلاقيـة مشـروعة.[5] الثقافـة هـي مجموعـة مـن القيـم والممارسـات التـي تحـدد المجتمـع. ويمكـن التعبيـر عنهـا بأشـكال عديـدة، مثـل الأدب، الفنـون، التعليـم، الثقافـة الشـعبية، والرياضـة. وكلمـا زادت قيـم ثقافـة الدولـة، زادت قوتهـا وتأثيرهـا فـي الآخريـن، بينمـا القيـم والثقافـة المحـدودة لهـا تأثيـر محـدود فـي الآخريـن. علـى سـبيل المثـال، حقـوق الإنسـان والمسـاواة والتعايـش السـلمي هـي قيـم جاذبـة لأي مجتمـع.

كان أول اسـتخدام للقـوة الناعمـة مـن قبـل الولايـات المتحـدة، عندمـا اسـتخدمت مواردهـا المتاحـة، وهـي تفوقهـا الاقتصـادي الاسـتثنائي، وليـس ثروتهـا. لقـد اعتمـدت فقـط علـى سـمعتها وعوامـل جذبهـا وفقـاً للتحليـل الـذي أجـراه جوزيـف نـاي (Joseph Nye).[6] ولا تمتلـك الولايـات المتحـدة أقـوى اقتصـاد فـي العالـم فحسـب، حيـث لديهـا نحـو 55 مـن أكبـر الشـركات العالميـة، ولكـن تُظهـر المؤشـرات الاجتماعيـة أن الولايـات المتحـدة الأمريكيـة تجـذب سـتة أضعـاف عـدد المهاجريـن الأجانـب. وهـي أكبـر منتـج للأفـلام والبرامـج التلفزيونيـة فـي العالـم. مـن بيـن 1.6 مليـون طالـب مسـجل فـي الجامعـات الأجنبيـة، يوجـد 28٪ فـي الولايـات المتحـدة بينمـا يوجـد 14٪ فـي المملكـة المتحـدة. وأكثـر مـن 68000 باحـث أجنبـي فـي مؤسسـات

(5) ج. س. ناي جونيور (Nye, J. S. Jr.) 2013، المرجع السابق.

(6) المرجع نفسه.

التعليم الأمريكية يعملون في الولايات المتحدة. هناك معايير أخرى ينبغي وضعها في الحسبان، على سبيل المثال، تنشر الولايات المتحدة كتباً أكثر من أي دولة أخرى. ومبيعات الموسيقى لديها تساوي ضعف مبيعات الموسيقى في اليابان. وأجهزة الإنترنت المضيفة والمخزنة للمواقع الإلكترونية أكثر 13 ضعفاً من الأجهزة المضيفة في اليابان. وهي الأولى في عدد جوائز نوبل للفيزياء، الكيمياء، والاقتصاد. والثانية بعد فرنسا في عدد جوائز نوبل للآداب.

كانت الفكرة هي أن تستعيد الولايات المتحدة قدرتها على بث الأمل في العالم النامي بدلاً من التركيز على استخدام القوة من جانب واحد. وذلك من خلال الجمع بين القوة الناعمة والقوة الصلبة ودمجهما فيما يسمى بالقوة الذكية، وهي قادرة على مواجهة التهديدات واستعادة الحوار لكسب الحلفاء وخدمة المصالح الأمريكية والأمن القومي.[7]

أصبح العالم يدرك أن القوة بأشكالها المختلفة، التقليدية والنووية، لا تحقق نجاح الدول ولا تبني علاقات تؤدي إلى التقدم، ولكنها تأتي بنتائج عكسية. وخير مثال على ذلك، كوريا الشمالية وإيران. ومن ثم، ظهرت القوة الناعمة باعتبارها حلاً تمكن من إحداث التغيير المطلوب في أوضاع الدول، عن طريق التأثير والجاذبية باستخدام عدد لا يحصى من الوسائل والعناصر.

4.4.2 عناصر القوة الناعمة

يشرح جوزيف ناي (Joseph Nye) في كتابه «عناصر القوة الناعمة المتاحة لدول مثل الولايات المتحدة واليابان والصين والدول الأوروبية».[8] ويأتي الاقتصاد في مقدمة تلك القائمة. إنه عامل تنمية الشعوب وتقدمها وازدهارها. وتعني القوة

(7) ج. س. ناي جونيور (Nye, J. S. Jr.) (2009). Get smart: Combining hard and soft power (كن ذكياً: الجمع بين القوة الصلبة والناعمة). مجلة فورين آفيرز (Foreign Affairs)، العدد 88(4)، الصفحات من 160 إلى 163.

(8) جوزيف س. ناي جونيور (2013) (Nye, Joseph S. Jr.)،المرجع السابق.

الاقتصادية الاكتفاء الذاتي وحرية اتخاذ القرارات والقدرة على توفير المساعدات المالية والعينية، مثل المنح والقروض التي تقدَّم للدول الفقيرة. ولكن لا شك أن مثل هذه المساعدات لها تأثير سياسي يمكن أن يجذب الدول الفقيرة نحو الدول الغنية، حيث تخشى الدول الفقيرة انقطاع المساعدات. علاوة على ذلك، فإن السياسة الخارجية للدولة والتي تعبر عن قيمها وأهدافها قد تجعلها أكثر جاذبية عندما يتم الاطلاع عليها. تلعب السياسة الخارجية دوراً مهماً في إحداث التغيير المنشود في الشؤون الدولية وقرارات الأمم المتحدة. على سبيل المثال، تحقق الولايات المتحدة مكسباً مزدوجاً عندما تروج لقضايا متعلقة بالصالح العام، فهي عندئذ تدعم مصالحها الخاصة وتفرض قوتها الناعمة.[9]

تسهم الثقافة الشعبية والقيم المحلية للدول في جذب الناس، واستخدام هذه القيم يعكس صورة إيجابية تؤدي إلى ازدهار السياحة وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتعزيز العلاقات الدولية. وتعتمد القوة الناعمة أيضاً على المساعدات الخارجية المتقدمة التي تقدمها الدولة. على سبيل المثال، تلجأ الصين إلى القوة الناعمة للانفتاح الثقافي على العالم، من خلال تدريس لغتها وتقديم المنح للطلاب الدوليين، فضلاً عن الرياضات التقليدية والأفلام. هذه كلها عناصر مهمة لقوتها الناعمة والتي أسهمت بشكل كبير في تحسين صورتها على المستوى العالمي وساعدتها على بناء العديد من العلاقات الدبلوماسية حول العالم.

يلعب الموقع الجغرافي دوراً في تعزيز العلاقات الدولية، مع وجود عوامل مثل الدول المجاورة والمناخ وتأثيره في السكان والموارد الطبيعية، كل هذه العوامل تدعم الرغبة في بدء العلاقات بين الدول وتعزيزها. علاوة على ذلك، فإن التقدم العلمي والتكنولوجي يؤثر بشكل واضح في شكل العلاقات الدولية. ترغب الدول، أثناء سعيها من أجل الحصول على التكنولوجيا، في إقامة علاقات متينة مع الدول المتقدمة.

(9) المرجع نفسه.

4.2.3 بناء دولة الإمارات العربية المتحدة وتطورها

قبل اكتشاف النفط، كانت دولة الإمارات مجتمعاً تقليدياً يتميز بنمط حياة يتكيف مع بيئة الخليج بشكل عام. وكان اعتماد السكان إلى حد كبير على البحر؛ صيد الأسماك والغوص بحثاً عن اللؤلؤ. أما في المناطق الصحراوية، فاعتمدوا على الزراعة. ورغم الظروف المعيشية القاسية، كان لدى المواطنين حياة اجتماعية مثالية. كان التعاون والتضامن هما العرف السائد بين العائلات والقبائل.

منذ العصور القديمة، كانت هذه المنطقة ممراً بحرياً رئيساً بفضل موقعها داخل الخليج العربي، والذي كان طريقاً رئيساً للملاحة يربط الشرق بالغرب. تقول فاطمة الصايغ: «حافظت المنطقة على أهميتها طوال فترة ازدهار الحضارة العربية والإسلامية، وقد تأثر وضعها السياسي إلى حد كبير بالوضع العام في منطقة الخليج العربي. اعتمد سكان الإمارات على البحر كمصدر للرزق، حيث اعتمد 95٪ منهم على الغوص بحثاً عن اللؤلؤ والتجارة به».[10]

مع اكتشاف النفط عام 1962، بدأ عصر جديد. وحدث تغيير كبير في أبوظبي، حيث تحول المجتمع من الموارد المحدودة إلى حياة التنمية والازدهار. عندما تولى المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان الحكم، أدرك من البداية أهمية عائدات النفط في تنمية المجتمع وجميع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية. والأهم من ذلك، أن ذكاء الشيخ زايد دفعه إلى رؤية أن قوة الدولة تكمن في وحدتها. وقاد عملية التوحيد في عام 1971، إلى جانب الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم، ما أدى إلى ازدهار دولة الإمارات.

كانت عملية توحيد الإمارات في دولة واحدة متقدمة هي عملية حساسة وفريدة وتوجت بالنجاح. عندما تولى المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان

(10) فاطمة حسن الصايغ (Fatima Hassan Al-Sayegh) (1997). الإمارات العربية المتحدة: من القبيلة إلى الدولة (From the Tribe to the State :The United Arab Emirates). مركز الخليج للكتب. دبي، الإمارات العربية المتحدة.

السلطة في أبوظبي، عمل على توحيد الإمارات تحت علم واحد. وبمجرد أن قرر البريطانيون الانسحاب في عام 1968، وحتى الجلاء الفعلي في عام 1971، كان على الإمارات مواجهة التحدي الكبير المتمثل في تحمل مسؤولياتهم بعد الاستقلال. خلال السنة الأولى، تم وضع دستور وإنشاء وزارات، وأثبتت الدولة قدرتها. واتضح هذا من خلال تطور التعليم، الرعاية الصحية، الإسكان، الأنشطة الاجتماعية والثقافية، والازدهار في جميع جوانب الحياة.[11]

تقدمت دولة الإمارات بخطوات ثابتة على مدى العقود، وتمكنت بفضل سياسات التنمية الديناميكية والتميز في الإدارة الحكومية من أن تصبح قوة اقتصادية مؤثرة في المنطقة. ويرجع ذلك إلى إرادة قادتها وتصميمهم، الذين استخدموا عائدات النفط لبناء دولة حديثة، مع توجيه اهتمام خاص لشعبها.

استمرت رحلة التطوير لتشمل جميع جوانب الحياة في الدولة، بدءاً من التعليم. وسَّعت دولة الإمارات نطاق التعليم العالي عن طريق افتتاح عدد كبير من الجامعات الوطنية، بينما افتتحت المعاهد الأجنبية فروع لها في العديد من الإمارات. وتم إدخال تغييرات كبيرة في التعليم الأساسي. تم تطوير الرعاية الصحية أيضاً. حيث أصبح التأمين الصحي إلزامياً لجميع موظفي القطاعين العام والخاص. وتم بناء العديد من المستشفيات العامة والخاصة وتجهيزها بأحدث الأجهزة الطبية والأطباء المؤهلين.

ومن جهة أخرى، ازدهرت السياحة والطيران؛ وجعلت الجهود المبذولة في هذا المجال دولة الإمارات وجهة سياحية رئيسة. يتنافس طيران الإمارات مع أكبر شركات الطيران الأجنبية، بل وأصبح رائداً في هذا المجال. جذبت دولة الإمارات العديد من المعارض والفعاليات الدولية، مثل القمة العالمية للحكومات، واجتماع البنك الدولي، والمعارض المتخصصة في مختلف المجالات الفنية والتقنية، وغيرها.

(11) م. بدر (Badr, M.) (2010). الإمارات: نموذج الدولة العصرية الحديثة (The Emirates: A Model of the Modern State). مركز الراية للنشر والإعلان، الجزء الأول، القاهرة.

استمر التطوير عبر اعتماد رؤية الإمارات 2021 التي بُنيت على عدد من المبادئ الأساسية وأعطت الأولوية لتوفير أفضل مستويات المعيشة للمواطنين من خلال تحسين التعليم والرعاية الصحية، مع التركيز على التنمية الاجتماعية والخدمات الحكومية المتقدمة. في عام 2016، تم الإعلان عن «حكومة المستقبل»، وتمت إعادة هيكلة مجلس الوزراء. لتحسين كفاءة الخدمات وفاعليتها، وضمان استعداد القيادة لمواجهة تحديات المستقبل، وتوجيه دولة الإمارات خلال مرحلة ما بعد النفط. ركزت حكومة المستقبل على المجالات ذات الأولوية للمواطنين، وهي الاجتماعية، الاقتصادية، والإنمائية بطبيعتها. شهدت حكومة المستقبل إنشاء وزارات جديدة للسعادة والشباب والتسامح. وتم دمج بعض الوزارات والكيانات. ومُنحت الوزارات المزيد من السلطات، وبعضها أُطلق عليها تسميات جديدة. على سبيل المثال، تغير اسم وزارة الخارجية ليصبح وزارة الخارجية والتعاون الدولي. كما شهدت توسعاً لدورها ليشمل الإشراف على المساعدات الخارجية للدولة. تضم الوزارة وزيرين للدولة للإشراف على المساعدات الخارجية وتعزيز العلاقات الدولية.

4.3. القوة الناعمة لدولة الإمارات العربية المتحدة: العناصر الاستراتيجية وعوامل النجاح

تعتبر دولة الإمارات رائدة في استخدام «القوة الناعمة» في استراتيجيتها لخدمة المصالح الوطنية. وكان أول استخدام رسمي لهذا المصطلح خلال الاجتماع الحكومي السنوي في سبتمبر 2017، والذي شهد إنشاء مجلس القوة الناعمة. تم تكليف المجلس بإطلاق استراتيجية القوة الناعمة للدولة، التي ستخلق نظاماً اقتصادياً شاملاً للعمل الحكومي. وسيقوم المجلس أيضاً بصياغة برامج وسياسات عمل مستمرة على الصعيدين الإقليمي والعالمي، لتشمل جميع المجالات الاقتصادية، الثقافية، الفنية، السياحية، الإنسانية، والاجتماعية في الدولة، مع زيادة التركيز على المستويين الإنساني والحضاري. كما تهدف الاستراتيجية إلى تعزيز صورة الدولة

وتراثها وهويتها وثقافتها الفريدة. عناصر القوة الناعمة لدولة الإمارات تتمثل في قوتها الثقافية، قيمتها السياسية، وسياستها الخارجية. تلتزم دولة الإمارات بالمعاهدات والقواعد الدولية. وتسعى للحفاظ على الأمن والسلام والتعايش الدولي والتأكد من اعتماد السلوك الأخلاقي. تعتمد السياسات الخارجية للدولة على المبادئ الأخلاقية الراسخة، والمساعدات الإنسانية والإغاثات. وتحرص أيضاً على التمسك بمبادئ حسن الجوار وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأخرى. تتصدى الدولة لأي خطر قد يهدد السلام الدولي مثل الإرهاب، العنف، والعنصرية.

وفقاً للبوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات، فإن استراتيجية القوة الناعمة تدور حول أربعة أهداف (https: / /www.government.ae):

1. تطوير اتجاه موحد لمختلف القطاعات بما في ذلك الاقتصاد، العلوم الإنسانية، السياحة، الإعلام، والعلوم.
2. تعزيز مكانة دولة الإمارات كبوابة إلى المنطقة، لترسيخ دورها عاصمةً إقليمية للثقافة والفن والسياحة.
3. تطوير علاقات دولية نشطة لخدمة أهداف ومصالح الدولة.
4. ترسيخ سمعتها دولةً حديثة ومتسامحة ترحب بجميع الجنسيات.

تتضمن الاستراتيجية أيضاً ست ركائز أساسية تشكل إطاراً للدبلوماسية العامة لدولة الإمارات[12]: الدبلوماسية الإنسانية، الدبلوماسية العلمية والأكاديمية، دبلوماسية الممثلين الوطنيين، دبلوماسية الأفراد، الدبلوماسية الثقافية والإعلامية، والدبلوماسية الاقتصادية. تحتل دولة الإمارات موقعاً جيداً يمكّنها من المشاركة في استراتيجيات القوة الناعمة الإيجابية، وهي تقدم نموذجاً فريداً للتنمية المستدامة، حسن الإدارة، التقدم التكنولوجي، التسامح الثقافي، والتنمية المستمرة.

(12) لمزيد من المعلومات حول الاستراتيجية راجع:https://www.government.ae.

تتمتع استراتيجية القوة الناعمة بفرص أكبر للنجاح من خلال رؤية الإمارات 2021، التي تركز على: الابتكار، التقدم، التنمية المستدامة، القدرة التنافسية، والقيم الحاكمة لاستراتيجية التنمية. وتسعى الرؤية إلى تحقيق سبع أولويات استراتيجية: بناء اقتصاد تنافسي قائم على المعرفة، توفير بيئة مستدامة، بنية أساسية متكاملة، خدمات رعاية صحية عالمية المستوى، مجتمع آمن، قضاء عادل، تحديد الموقف الدولي، تعليم عالي الجودة، تماسك اجتماعي، والحفاظ على الهوية الإماراتية.

تسعى هذه الأهداف إلى بناء الشعب الإماراتي، واكتساب سمعة دولية وبناء النموذج الإماراتي الفريد الذي يضم ما يلي [13]:

الأخذ بزمام المبادرة: تعد القدرة التنافسية والسعي نحو القيادة من بين القيم الأساسية التي تحكم نموذج الإمارات.

المستوى العالمي: تسعى دولة الإمارات إلى التفوق على المنطقة العربية والشرق الأوسط، وإنشاء نموذج يتبع المعايير والخبرات الدولية في مجالات مثل الاقتصاد، الخدمات، بيئة العمل والاستثمار، البناء والبنية التحتية، التعليم، الرعاية الصحية، الفعاليات الثقافية والفنية.

التواصل: يعتمد النموذج الإماراتي على قيم الانفتاح على العالم، والاستفادة من التعددية، والتواصل مع شعوب العالم، والتنوع الثقافي، لتصبح مركزاً عالمياً للأعمال التجارية والاستثمار والخدمات، ومكاناً تتلاقى فيه الثقافات. وتمكنت دولة الإمارات من ربط المنطقة بالعالم. إن تنظيم معرض إكسبو 2020 تحت شعار «تواصل العقول وصنع المستقبل»، يؤكد مدى أهمية التواصل وتأصله في نموذج الإمارات.

(13) أ. يونس (Younes, A.) (2014). النموذج الإماراتي: الفلسفة ومؤشرات التنمية في دولة الإمارات العربية المتحدة (The Emirati Model: The Philosophy and Indicators of Development in the United Arab Emirates). مجلة اتجاهات الأحداث، مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة،جمهورية مصر العربية.

الخصوصية والحفاظ على الهوية: تمكنت دولة الإمارات من تحقيق توازن فريد بين العولمة والحداثة، والخصوصية الثقافية والحفاظ على تراثها الوطني والديني. وتتضح أهمية هذا في وجود المؤسسات المسؤولة عن الحفاظ على التراث الإماراتي، مثل مركز التوثيق والبحوث، وجمعية «إحياء» لإحياء التراث الشعبي، ونادي تراث الإمارات، فضلاً عن المتاحف والقرى التراثية في جميع أنحاء الدولة.

الحداثة: المعرفة، الابتكار، والتقدم هي القيم التي تحكم عملية التنمية الاقتصادية. وهذا واضح في تبني اقتصاد عالي المستوى قائم على المعرفة الاستباقية في رؤية الإمارات 2021، مع التركيز على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية للمعلومات.

يدل هذا على حرص الحكومة على التنمية. هدف دولة الإمارات هو أن تكون من بين أفضل خمس دول في العالم على مؤشر السعادة العالمية بحلول عام 2021. ويغطي برنامج السعادة ثلاثة مجالات:

1. إدراج السعادة في سياسات الهيئات الحكومية وبرامجها وخدماتها وفي العمل.

2. الترويج للإيجابية والسعادة كأسلوب حياة في المجتمع.

3. تطوير معايير وأدوات لقياس السعادة.

يهدف الميثاق الوطني للسعادة إلى تطويع السعادة والإيجابية، ويحدد التزام دولة الإمارات تجاه المجتمع لتحقيق السلام والإيجابية وأن تصبح وجهة عالمية. وبالتالي، ينص الميثاق الوطني للسعادة والإيجابية على أن تقوم الحكومة بقياس السعادة، والسعي لتحقيق التنمية الاجتماعية الاقتصادية وتوفير بيئة متكاملة ومستدامة لضمان سعادة ورفاهية الأجيال الحاضرة والقادمة.

4.3.1. مقومات القوة الناعمة لدولة الإمارات العربية المتحدة

أظهرت دولة الإمارات الطموح والتطلع والإرادة، ما يجعل الأمر بديهياً أن تمتلك جميع المقومات الاقتصادية والثقافية والحضارية اللازمة للوصول إلى

مكانة دولية على جميع المستويات. في الواقع، في عام 2014، أطلقت حكومة دولة الإمارات الأجندة الوطنية لسبع سنوات حتى عام 2021. تضمنت الأجندة مؤشرات وطنية في مجالات التعليم، الرعاية الصحية، الاقتصاد، الأمن، التركيبة السكانية، البنية التحتية والخدمات الحكومية. تتسم مؤشرات الأداء الوطنية الرئيسية (KPI) بأنها طويلة المدى وتقيس النتائج الرئيسة للأولويات الوطنية. وتقوم بقياس معظم مؤشرات الأداء الرئيسة لدولة الإمارات مقارنة بالمؤشرات الدولية. تتم متابعة مؤشرات الأداء الرئيسة بشكل مستمر للتأكد من أنها على المسار الصحيح لضمان تحقيق الأهداف بحلول عام 2021. وتتضمن المؤشرات المتعلقة بنظام الرعاية الصحية، نظام التعليم المتقدم، البيئة المستدامة، البنية التحتية المتكاملة، التماسك الاجتماعي مع الحفاظ على الهوية، المجتمع الآمن، القضاء العادل، والاقتصاد المستند إلى المعرفة التنافسية القائم على الابتكار وتعزيز الهوية الوطنية على المستوى العالمي.

تتبنى الأجندة الوطنية ستة مؤشرات رئيسة في إطار ركيزة التماسك الاجتماعي مع الحفاظ على الهوية، وتسعى من خلالها إلى تعزيز الهوية الوطنية، الشعور بالانتماء، التماسك الاجتماعي، الترابط الأسري، توفير بيئة تدمج جميع شرائح المجتمع مع الحفاظ على الثقافة الإماراتية والتراث والتقاليد والعادات، لتعزيز الوحدة والمشاركة والدعم لأفراد الأسرة في جو من التفاهم والاحترام والمساواة. وتسعى الأجندة الوطنية إلى جعل دولة الإمارات من أفضل دول العالم على مؤشر التنمية البشرية. وفيما يلي العناصر الرئيسة للقوة الناعمة لدولة الإمارات:

4.3.1.1 السياسات الخارجية لدولة الإمارات

اعتمدت أدبيات العلوم السياسية، تعريف السياسات الخارجية بصفتها جزءاً من العمل الحكومي في الخارج لمعالجة القضايا العابرة للحدود. وهي أيضاً مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تعتمدها الهيئات الحكومية في الخارج

لتحقيق الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى.[14] ويمكن إيجاز السياسات الخارجية والأهداف لدولة الإمارات، وفقاً لاستراتيجية وزارة الخارجية، بوصفها الطموح في أن تصبح نموذجاً يحتذى به في الدبلوماسية النشطة من أجل تحسين وضع الدولة وحماية مواطنيها وتبني مواقف سياسية واضحة فيما يتعلق بالشركاء الإقليميين والدوليين والانفتاح على العالم. تعتمد السياسات على الاحترام المتبادل وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأخرى. وتمتلك دولة الإمارات سياسات خارجية مستقرة وشفافة تتميز بإرادة البدء والمشاركة الإيجابية في القضايا الخليجية والإقليمية والدولية، غير المقيدة بالسياسة، بل تغطي أيضاً الأبعاد الإنسانية والاجتماعية والبيئية. وهي تدعم القرارات السلمية لجميع النزاعات.

4.3.1.2 القوة الاقتصادية وزيادة الإنفاق الحكومي

تقدمت دولة الإمارات بخطوات ثابتة وأصبحت قوة اقتصادية مؤثرة في المنطقة. وبفضل إرادة وتصميم قيادتها، كانت عائدات النفط موجهة نحو بناء الدولة الحديثة، فضلاً عن زيادة الاهتمام بالتنمية البشرية. ونتيجة لذلك، تمكنت الدولة من اعتماد سياسات اقتصادية لزيادة وتنويع الموارد وتحقيق التنمية الاقتصادية. كما وفرت الدولة الفرص للشركات والمنتجات لدخول السوق. واجتذبت رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار داخل البلاد. وبالتالي، أتى العديد من المستثمرين إلى الدولة، وهذا عزز مكانتها. وقد أثبتت معاملاتها الاقتصادية أنها جديرة بالثقة وجعلت منها وجهة متطورة للفعاليات والاجتماعات الدولية. على سبيل المثال، «افتتحت العديد من المناطق الحرة

(14) م. كامل (Kamel, M.) (2017). السياسات الخارجية الإماراتية في عهد صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان: فلسفة الاشتباك الإيجابي في مرحلة التمكين (Foreign Policy in the era of His Highness Sheikh Khalifa Bin Zayed Al Nahyan: The Philosophy of positive engagement during the phase of empowerment). الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

والمناطق الصناعية مثل منطقة مصفح الصناعية ومدينة دبي الصناعية ومنطقة الشارقة الصناعية وكذلك المناطق الحرة في دبي والشارقة وعجمان. ومن ثم، أصبحت الإمارات العربية المتحدة قادرة على امتلاك علاقات تجارية مترابطة لتوفير التخصص والكفاءة والقوى العاملة مع ضمان التدفق الكبير لرأس المال والنشاط التجاري المكثف». [(15)]

نتيجة للقوة الاقتصادية لدولة الإمارات، أصبحت هناك زيادة في الإنفاق الحكومي على خدمات مختلفة مثل: التعليم، الرعاية الصحية، البنية التحتية، الإسكان، والخدمات المجتمعية. وقد شهدت جميعاً طفرة كبيرة بفضل استخدام الخدمات الذكية، ما زاد من الرضا العام عن الأداء الحكومي. ووفقاً لتقرير التنافسية، احتلت دولة الإمارات المرتبة الخامسة على مستوى العالم من حيث كفاءة الإنفاق الحكومي، الذي يُعد واحداً من المعايير الفرعية لتقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي.

الاهتمام ببيئة مستدامة

كان الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان مهتماً بالبيئة والحياة البرية. اشتهرت دولة الإمارات بتنوعها البيولوجي (بدر (Badr)، 2010، صفحة 13). [(16)] وفي السنوات الأخيرة، أصبحت مشهورة إقليمياً ودولياً بإنجازاتها في حماية البيئة والحياة البرية، فضلاً عن إسهاماتها في الأبحاث العالمية للحفاظ على العديد من الأنواع المهددة بالانقراض. كما نفّذت عدداً من البرامج الدولية حول الطيور البرية وإنشاء المحميات الطبيعية لتوطين الطيور وتكاثرها. وقد بذلت جهوداً هائلة لتحقيق التوازن بين التنمية المستدامة والبيئة. أطلقت الإمارات

(15) أ. بلخضر (Belkhodr, A.) (2008). رؤية اقتصادية حكيمة في بلاد عربية (Economic vision in Arab countries). أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

(16) م. بدر (Badr, M.) (2010). الإمارات: نموذج الدولة العصرية الحديثة (The Emirates: A Model of the Modern State)، مركز الراية للنشر والإعلان، القاهرة.

برنامجها النووي السلمي الذي يهدف إلى تلبية الطلب الداخلي المتزايد على الطاقة. تحرص دولة الإمارات على الالتزام بقوانين الوكالة الدولية للطاقة الذرية (IAEA) ودول الرقابة النووية، وتنفيذ أفضل معايير السلامة والأمن والشفافية بما يتماشى مع الاتفاقيات الدولية وتوجيهات الوكالة الدولية للطاقة الذرية.

تسعى دولة الإمارات إلى رفع وتعزيز مكانتها بوصفها رائدة إقليمية في العديد من المجالات بما في ذلك الطاقة وتغير المناخ. وتستضيف مقر الوكالة الدولية للطاقة المتجددة (IRENA) في أبوظبي، كما أنشأت وزارة خاصة بتغير المناخ.

المساعدات الخارجية

تعتبر المساعدات الخارجية أحد المكونات الرئيسة لسياسات الدولة الخارجية. تقدم دولة الإمارات، منذ اتحادها، المساعدات الإنسانية والدعم للبلدان الصديقة. حيث تقدم المساعدات الإنسانية والإنمائية، بهدف الإسهام في رفع مستوى حياة الأفراد والجماعات، بغض النظر عن الدين أو اللغة أو الأصل. وينبع هذا من إيمانها الراسخ بأهمية المساعدات الخارجية لتعزيز السلام والاستقرار العالميين، من خلال القضاء على جميع أشكال الفقر. وقد ذُكر أن «الجمعيات الخيرية والإنسانية كانت أول شكل من أشكال المساعدة في دولة الإمارات، لا سيما وأن الأعمال الخيرية مترسخة في المجتمعات العربية والإسلامية. ومنذ صدور القانون الاتحادي رقم 6 لسنة 1974 بشأن الجمعيات ذات النفع العام، بدأت الجمعيات الخيرية الرسمية في الظهور».[17]

في عام 2014، واصلت دولة الإمارات عملها على مبادئ الكرم والرعاية التي كانت أساس الدولة. وبلغ إجمالي المساعدات الخارجية 64.22 مليار درهم (6.16 مليارات دولار أمريكي). وحافظت على ريادتها بين الدول المانحة

(17) ت. لطفي (Lotfi, T.) (2004). الاستثمار في الأعمال الخيرية في دولة الإمارات العربية المتحدة. (Investing in Charitable Work in the United Arab Emirates). أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

للمساعدات الإنمائية الرسمية كنسبة من إجمالي الناتج المحلي، ومن بين 150 دولة تلقت مساعدات من دولة الإمارات في عام 2014، كان منها 114 دولة تلقت مساعدات إنمائية رسمية، بما في ذلك 44 دولة من الدول الأقل نمواً. وفيما يلي تفاصيل غالبية المساعدات المقدمة:

86.4 ٪ مقدمة لمشاريع تنموية.

10.7 ٪ مقدمة للمساعدة الإنسانية.

2.9 ٪ في صورة مساعدات خيرية.

وإضافة إلى ذلك، تعهد المتبرعون في الدولة بتقديم 10.88 مليارات درهم (2.96 مليار دولار أمريكي) لتطوير المشاريع المخطط لها في المستقبل.[18]

على مدار العقود الأربعة الماضية، قدمت دولة الإمارات الدعم في شكل مساعدات ومنح وقروض ميسرة بشكل سخي ساعدت على إطلاق مئات المشاريع في عدة دول. وركزت هذه المشاريع على: التنمية، تطوير البنية التحتية، مكافحة الفقر، معالجة الأمراض، مواجهة الكوارث الطبيعية، إيواء النازحين، بناء مشاريع ضخمة لخدمة الاستدامة وتوليد فرص عمل لشعوب هذه الدول.

وفي عام 2015، قدمت الإمارات 32.24 مليار درهم (8.80 مليارات دولار أمريكي) مساعدات خارجية، تم توزيعها من خلال 40 جهة إماراتية مانحة وأُنفقت في 155 دولة حول العالم، منها: 120 دولة مؤهلة لتلقي المساعدات الإنمائية الرسمية؛ و43 من الدول الأقل نمواً. تم تخصيص92٪ من هذه المساعدات لمشاريع التنمية و6.7 ٪ للمساعدات الإنسانية و1.3 ٪ للأعمال الخيرية. وتعهد المتبرعون الإماراتيون بمبلغ 6.38 مليارات درهم (1.73 مليار دولار أمريكي) لدعم مشاريع التنمية، إضافة إلى 504 ملايين درهم (1.372 مليون دولار أمريكي) في صورة مساعدات إنسانية.[19]

(18) التقرير السنوي - المساعدات الخارجية 2014 - وزارة الخارجية والتعاون الدولي - أبوظبي.

(19) التقرير السنوي - المساعدات الخارجية 2015 - وزارة الخارجية والتعاون الدولي - أبوظبي.

في عام 2016، بلغ إجمالي المساعدات الخارجية 23.22 مليار درهم (6.05 مليار دولار أمريكي). وقد استخدمت هذه المساعدات لتنفيذ العديد من البرامج الإنسانية والخيرية في العديد من الدول النامية، منها 44 دولة من الدول الأقل نمواً تم تخصيص غالبية المساعدات لدعم الموازنة العامة، تليها تحسين البنية التحتية والتنمية الحضرية، يليها المساهمات للمنظمات الدولية، وأخيراً المساعدة لعدة قطاعات في حالات الطوارئ. تم إنفاق أكثر من نصف المساعدات الخارجية في إفريقيا وأكثر من ثلثها في آسيا. وتلقت الدول الأقل نمواً نحو 31٪ من إجمالي المساعدات الممنوحة، مسجلة زيادة بنسبة 74٪ مقارنة بالعام الأسبق، بينما سجلت حصة المساعدات الإنمائية الرسمية المتعددة الأطراف زيادة بنسبة 38 ٪.[20]

احتلت دولة الإمارات المرتبة الأولى في العالم بين المانحين للمساعدات الإنمائية الرسمية كحصة من دخلها القومي. بعد إعلان حكومة المستقبل، تم تغيير اسم وزارة الخارجية ليصبح وزارة الخارجية والتعاون الدولي. وتوسع دورها ليشمل الإشراف على المساعدات الخارجية لدولة. وتضم الوزارة وزيرين للدولة مكلفين بالإشراف على المساعدات الخارجية وتعزيز العلاقات الدولية. وهو أحد الاتجاهات الحكومية لتعزيز المساعدات الإنسانية المقدمة إلى الدول الأخرى.

علاوة على ذلك، هناك العديد من المؤسسات داخل الدولة تعمل في المجال الإنساني مثل مؤسسة زايد للأعمال الخيرية والإنسانية وغيرها من المؤسسات العاملة في الخارج بشكل رئيس للمساهمة في إنشاء مراكز البحث العلمي والثقافي ودعمها. وتركز المؤسسات الأخرى على رفع مستوى الوعي العام، وبناء المستشفيات والمستوصفات والتأهيل الطبي ودور الأيتام ورعاية الأطفال ودور رعاية المسنين وذوي الاحتياجات الخاصة. ويتم العمل أيضاً في مجال الإغاثة للمناطق الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية. تقدم مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للأعمال الإنسانية والخيرية المساعدات في الخارج.

(20) التقرير السنوي - المساعدات الخارجية 2016 - وزارة الخارجية والتعاون الدولي - أبوظبي.

الهلال الأحمر الإماراتي هو مؤسسة مدنية تطوعية هدفها المهام الإنسانية. وتسعى إلى حماية الأفراد وضمان احترام إنسانيتهم وتخفيف معاناتهم. بالتعاون والتنسيق مع السلطات المعنية في دولة الإمارات وخارجها عن طريق توفير الرعاية الصحية، تنظيم عمليات الإغاثة وتنفيذها، منح المساعدات اللازمة لهذه العمليات، تنفيذ المشاريع الخيرية والاجتماعية للأرامل والأيتام وكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، وجمع شمل العائلات المشتتة. استقبلت الإمارات المرضى والجرحى والمشردين من المناطق المنكوبة وأمدتهم بالغذاء والعلاج والدعم النفسي.

4.3.1.5 التعددية العرقية والثقافية في دولة الإمارات

تمكنت دولة الإمارات من بناء نموذج التعايش والتسامح بناءً على إيمانها الراسخ بأهمية التواصل بين الأمم والشعوب كمبدأ نبيل وشرط أساسي لضمان الاستقرار والازدهار في المنطقة، بما يتماشى مع ركائز وأهداف البرنامج الوطني للتسامح لدعم دولة الإمارات في تنفيذ رؤيتها والأجندة الوطنية لعام 2021، وبما يتوافق مع الاتفاقيات والمعاهدات الدولية السارية، وكما دعت التعاليم الإسلامية، وكذلك التقاليد الإماراتية. تستضيف دولة الإمارات أكثر من 200 جنسية ويتمتعون بحياة تتسم بالكرامة والاحترام والمساواة. ويعيش ملايين المغتربين ويعملون في دولة الإمارات لفترات طويلة، وهم يسهمون في الانسجام الذي يحدث في الدولة ويستفيدون منه، يقدر عدد الأجانب المقيمين في الدولة بنسبة 85٪ من السكان.

تحتضن دولة الإمارات قيم التسامح، الاعتدال، وقبول الآخر. وهي نموذج فريد للوحدة والتعايش الاجتماعي المعتمدين على الإطار التشريعي والقانوني والمبادئ المترسخة للتسامح والاعتدال والابتعاد عن التعصب العنصرية والكراهية والتحريض. وفي محاولة لتطويع هذا المفهوم، أطلقت دولة الإمارات البرنامج الوطني للتسامح، المستوحى من دستور الدولة، وإرث المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، ويتمثل في الأخلاق الإماراتية، والاتفاقيات

الدولية، وعلم الآثار والتاريخ، والفطرة الإنسانية، والمبادئ المشتركة. وصدرت تشريعات لتجريم العنف والكراهية والتمييز. وأنشئت العديد من المراكز المتخصصة لمحاربة التطرف والإرهاب، مثل «المعهد الدولي للتسامح»، ومركز «هداية» لمكافحة التطرف العنيف، ومركز «صواب»، وهو مركز رقمي تفاعلي يسعى لدعم جهود التحالف الدولي في معركته ضد التطرف والإرهاب.

وضعت دولة الإمارات نمطاً للتطوير يعد مثالاً واضحاً للتسامح والتعايش، من خلال مشروع تعليمي وثقافي يزرع هذه المبادئ في المجتمع. وعينت الإمارات وزير دولة للتسامح في حكومة المستقبل التي تم تشكيلها عام 2016 لتعزيز دور المجتمع في خدمة هذه القيم وتحقيق التماسك الاجتماعي وتطويع ثقافة التسامح والاعتدال. وتُعد دولة الإمارات نموذجاً يحتذى به في احترام وحماية حقوق الإنسان والحريات الدينية في مجتمع يشهد التعددية الثقافية، العرقية، والدينية، حيث يعد الاعتدال والحوار والإيجابية أكثر التفاعلات الإنسانية نبلاً في جميع المجتمعات، بغض النظر عن العرق أو الثقافة أو الدين. ولا شك في أن هذه الأمور تثري القوة الناعمة لدولة الإمارات، حيث يعود المغتربون إلى أوطانهم حاملين معهم هذه التجارب الإيجابية، ويصبحون بطبيعة الحال سفراء لدولة الإمارات أينما ذهبوا.

4.3.1.6 دولة الإمارات في التنافسية الدولية

دولة الإمارات هي نموذج للنجاح وفقاً لمؤشرات التنمية والاقتصاد الدولية ومؤشر التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي للعام 2018، الذي يقيس مستوى تطور مؤسسات الدولة والبنية التحتية والاقتصاد الكلي والصحة والتعليم والتدريب وكفاءة السوق والعمالة والسلع ورأس المال، وكذلك تطوير التكنولوجيا والابتكار. تُظهر نتائج 2018 أن دولة الإمارات تحتل المرتبة الأولى في المنطقة والسابعة في العالم من حيث التنافسية متقدمة على السويد والنرويج وكندا. وتقدمت 21 مرتبة في سبع سنوات، بين عامي 2011

و2018. واحتلت الإمارات المرتبة الأولى في مؤشرات مختلفة بما في ذلك الكفاءة في تنفيذ القرارات الحكومية، والشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) ونسبة العمالة مقابل إجمالي السكان، مما يوفر الخبرات والمواهب العالمية. بينما احتلت المرتبة الثانية عالمياً في كفاءة الأعمال واحتلت المرتبة الثالثة في مؤشر التنمية الاقتصادية ومؤشر كفاءة إدارة المدن. وكذلك، احتلت المرتبة الرابعة في مؤشرات البنية التحتية للطاقة وتبني التكنولوجيا الحديثة. واحتلت دولة الإمارات المرتبة الأولى في المنطقة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات في التطبيقات الاقتصادية، الاجتماعية، الخدمية، والحكومية.[21]

وفقاً لمؤشر سيادة القانون لعام 2017ـ2018 الصادر عن مشروع العدالة العالمية، وهي منظمة غير حكومية مقرها الولايات المتحدة، طوَّرت مؤشر لسيادة القانون والعدالة، احتلت دولة الإمارات المرتبة الأولى في المنطقة والمرتبة 32 في العالم من إجمالي 113 دولة. ويغطي المؤشر جوانب: الفساد، الحقوق الأساسية، الأمن، النظام، العدالة المدنية والجنائية.[22] وعلى مدى السنوات الماضية، حققت دولة الإمارات نتائج إيجابية في العديد من المجالات. ووفقاً لتقرير التنمية البشرية، فقد احتلت المرتبة الأولى بين الدول العربية وتقدّمت مرتبتين لتحتل المرتبة 30 في العالم من بين 187 دولة في تقرير التنمية البشرية العالمي لعام 2011.

احتلت الإمارات المرتبة 38 في مؤشر تمكين المرأة، وقد تقدمت في مؤشر المساواة بين الجنسين الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، واحتلت المرتبة الأولى بين الدول العربية. كما احتلت أيضاً المركز الأول في العالم العربي والثالث على مستوى العالم في مؤشر السعادة والرضا، حيث تقدمت عن المركز 17 الذي احتلته عام 2012، عندما تم إجراء أول استطلاع للسعادة تابع للأمم المتحدة. وجاءت في المرتبة 11 عالمياً في مؤشر سعادة المواطنين.

(21) مؤشر التنافسية العالمية (2018).

(22) مشروع العدالة العالمية (2018-2017).

وعند قياس سعادة المقيمين الأجانب في 117 دولة حول العالم بين عامي 2005 و2017، احتل سكان دولة الإمارات المرتبة 19. واحتل الشعب الإماراتي المرتبة 11 بين شعوب العالم من حيث السعادة.

في تقرير السعادة العالمية لعام 2017، حافظت الإمارات على مكانتها الرائدة بين الدول العربية للعام الثالث على التوالي. وتقدمت سبع مراتب حتى وصلت إلى المرتبة 21 مقارنة بالمرتبة 28 في عام 2016 على مؤشر سعادة المواطنين والأجانب. واعتبر التقرير أن الشعب الإماراتي من بين أسعد 12 شعباً في العالم، وأن دولة الإمارات احتلت المرتبة الأولى في مؤشر رضا الأجانب.

في مؤشر الشفافية ومحاربة الفساد، احتلت دولة الإمارات المرتبة الثانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والمرتبة 28 في العالم في مؤشر الشفافية ومدركات الفساد العالمي لعام 2017، حيث تقدمت مرتبة واحدة عن آخر تصنيف لها في عام 2010 من أصل 183 دولة تم قياسها. حققت دولة الإمارات نتائج ممتازة في مستويات الرخاء وفقاً لمؤشر السعادة العالمي.[23]

4.3.1.7 تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها

حرصت دولة الإمارات منذ اتحادها، على إدراج حقوق الإنسان الأساسية المنصوص عليها في ميثاق الأمم المتحدة والإعلان الدولي لحقوق الإنسان في دستورها وقوانينها. كما انضمت إلى الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان الأساسية وصدقت عليها. يتناول الفصل 3 من دستور عام 1971 المساواة، العدالة الاجتماعية، حماية الحياة الخاصة، حرية التعبير، العبادة، الحق في العمل، والحقوق والحريات الأخرى. يكفل دستور دولة الإمارات حقوق الأجانب؛ حيث يجب أن تتم حمايتهم وفقاً للاتفاقيات الدولية. وتُرجمت هذه الحقوق والحريات في مجموعة من القوانين والتشريعات الوطنية. تؤكد دولة الإمارات باستمرار

(23) مقتبس من www.fcsa.gov.ae

التزامها بالاتفاقيات والمعاهدات الدولية وأصدرت مجموعة من القوانين ذات الصلة تؤكد ذلك. كما يتضح في نص القانون الاتحادي رقم 8 لسنة 1980 بشأن تنظيم علاقات العمل الذي ينص على العديد من مبادئ حقوق العمال.

صدر القانون الاتحادي رقم 10 لسنة 2017 بشأن عمال الخدمة المساعدة. ينظم القانون علاقة العمل التعاقدية ويوفر الحماية لجميع الحقوق القانونية الخاصة بالأطراف المعنية في هذه العلاقة من خلال مجموعة من الأحكام والنصوص الصريحة التي تحدد التزامات جميع الأطراف وتسوية المنازعات. ويحظر القانون أي تمييز ضد العمال على أساس العرق، اللون، الجنس، الدين، الرأي السياسي، والأصل الاجتماعي. كما يحظر المضايقات الجنسية والعمل القسري وأي عمل يُعتبر اتجاراً بالبشر. تمت صياغة القانون بما يتماشى مع الدستور والتشريعات الإماراتية لحماية حقوق الإنسان والحريات الدينية والتسامح والتعايش السلمي في المجتمع الإماراتي. هذا فيما يتعلق بالتزام الإمارات بالاتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات الصلة التي صادقت عليها. أصدرت دولة الإمارات القانون الاتحادي رقم 51 لسنة 2006 بشأن مكافحة الاتجار بالبشر المعدَّل بالقانون رقم 1 لسنة 2015. وهي الدولة الرائدة في المنطقة التي تصدر التشريعات في هذا المجال. وهذا دليل واضح على تعهد الدولة بمكافحة جرائم الاتجار بالبشر وصور الاستغلال البشري بمختلف أنواعه، وخاصة ضد النساء والأطفال.

القانون الاتحادي رقم 3 لسنة 2016 المعروف باسم «قانون وديمة لحماية حقوق الطفل» يكفل حقوق الأطفال لضمان تمكنهم من العيش والبقاء والنمو، وحمايتهم من أي شكل من أشكال الإهمال أو الاستغلال أو سوء المعاملة أو العنف البدني والنفسي أو أي سلوك غير لائق. انضمت دولة الإمارات إلى الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان الأساسية وصدقت عليها. وتم إنشاء آلية وطنية لتعزيز حقوق الإنسان وحمايتها. كما أُنشئت أقسام متخصصة في وزارات الداخلية والخارجية والعمل من أجل دعم التزامات دولة الإمارات تجاه الآليات المتخصصة المتعلقة

بحقوق الإنسان، وتعزيز التعاون الثنائي والدولي لدعم حقوق الإنسان وحمايتها. وأنشأت الدولة لجاناً متخصصة مثل اللجنة الدائمة المكلفة بمتابعة التقارير الشاملة والمنتظمة بشأن الخطة الوطنية للتبرعات المعلنة. كما أنها مسؤولة عن متابعة تنفيذ توصيات مجلس حقوق الإنسان وإعداد التقارير المطلوبة وتقديمها إلى المجلس بشأن التزامات دولة الإمارات في مجال حقوق الإنسان. وتوجد أيضاً لجنة لحقوق الإنسان تابعة للمجلس الوطني الاتحادي تعمل على مكافحة الاتجار بالبشر، وكذلك لجنة وطنية للقانون الدولي الإنساني.

علاوة على ذلك، تم إنشاء العديد من الجمعيات في مجال حقوق الإنسان مثل: جمعية الإمارات لحقوق الإنسان، وجمعية الإمارات للمحامين والقانونيين، والتي تهدف إلى حماية حقوق الإنسان وتأكيد الحريات وسيادة القانون، ورفع مستوى المحامين مهنياً وثقافياً واجتماعياً، والتعاون مع الجمعيات والمؤسسات القانونية العربية والدولية ذات الصلة. يمكن وصف السياسة ذات الصلة في الإمارات بأنها عادلة وتسعى لحماية حقوق الإنسان واحترامها. ويتحقق ذلك عن طريق إصدار تشريعات تؤكد المساواة والعدالة ومنح المرأة حقوقها وتوسيع نطاق تمثيل المرأة في السلطات التنفيذية والتشريعية، وتعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل. كما وُضعت تشريعات وطنية لحماية حقوق الإنسان واحترامها ودعمها، وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، وتنظيم القوى العاملة الوافدة، واحترام الحقوق ومكافحة الاتجار بالبشر.

4.4. خاتمة

هناك سبعة مقومات للقوة الناعمة في دولة الإمارات: السياسات الخارجية، القوة الاقتصادية، زيادة الإنفاق الحكومي، الاستدامة البيئية، المساعدات الخارجية، التعددية العرقية والثقافية، التصنيفات الدولية، وحقوق الإنسان. ويمكن أن تكون مكونات القوة الناعمة هي الأسس التي يمكن أن يستند إليها تطوير إضافي لاستراتيجية القوة الناعمة.

من بين المكونات الأساسية التي تم تسليط الضوء عليها، وربما أكثر المكونات تأثيراً، هو الإرث الذي تركه الأب المؤسس الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان لدولة الإمارات؛ حيث قدم نموذجاً فريداً للتأثير الإيجابي على المستوى الإقليمي والدولي؛ فقد كان قادراً على بناء جسور الصداقة والحوار والرعاية والتسامح، فضلاً عن تقديم المساعدة الإنسانية وتقديم صورة إيجابية عن دولة الإمارات بين المحبين للسلام. وأظهر، رحمه الله، على مدى عقود، أن التميز لا يقتصر على الإنجازات الدبلوماسية الرسمية؛ إذ تمكنت دولة الإمارات من تقديم نموذج للتعايش والتسامح، مع أكثر من 200 جنسية تعيش على أرضها وتعمل جنباً إلى جنب. وكان هذا النموذج من التعايش هو أساس التسامح والاعتدال ورفض العنصرية والكراهية والتحريض، وأصبح يعكس صورة قوية للبلد، داخلياً وخارجياً.

مقومات القوة الناعمة كما هو موضح في هذا الفصل ليست نهائية أو محدودة بأي حال من الأحوال، ولكن يمكن أن تتطور وتتوسع بشكل طبيعي مع ارتفاع مستوى التأثير الإقليمي والدولي الذي تشهده البلاد من سنة إلى أخرى. وبالتأكيد، فإن بعض العوامل، كالسياحة والفعاليات الدولية، التي تسهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي، تشكل مؤشراً مهماً على القوة الناعمة. وسواء أكانت مقومات للقوة الناعمة أم نتائج، فتلك مسألة مطروحة للنقاش. ومن ضمن هذه المقومات أيضاً السياحة العلاجية، وهي هدف أعلن عن تحقيقه في المستقبل.

يمكن لدولة الإمارات الاستفادة من مقومات القوة الناعمة الموجودة وتطوير مقومات جديدة. وأحد المجالات التي شهدت بالفعل قدراً كبيراً من العمل هو التعليم العالي. حيث تحتضن الدولة فروعاً لـ75 ٪ من الجامعات الدولية في العالم. ويتجه إليها الآلاف من الطلاب الدوليين من جميع أنحاء المنطقة وخارجها، للحصول على التعليم العالي. ومع نمو هذه الأرقام ونضج سياسات القطاع وممارساته، قد يلعب التعليم العالي دوراً إيجابياً مهماً في استراتيجية

القوة الناعمة في البلاد. إضافة إلى ذلك، فإن التقدم في التكنولوجيا ـ كما هي الحال في المدن الذكية والذكاء الاصطناعي ـ الذي حققت فيه دولة الإمارات وجوداً مهماً في وقت سريع، يبشر بالخير في إنتاج المعرفة وتصديرها إلى هذه المناطق، وهو ما سيعزز وضع الدولة وتأثيرها خارجياً.

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

كيف يمكن إنجاز تطورات أخرى في استراتيجية القوة الناعمة في دولة الإمارات؟ وما الاتجاهات المستقبلية الرئيسة؟

السؤال 2

ما مدى أهمية التصنيف العالمي في استراتيجية القوة الناعمة في دولة الإمارات، لا سيما في ضوء الاستراتيجية الحكومية لعام 2021 وما بعدها؟

السؤال 3

ما التطورات الإقليمية والدولية المستقبلية التي تتوقع أن تؤثر في موقع القوة الناعمة واستراتيجيتها في دولة الإمارات؟

شكر وتقدير

قامت فاطمة الزعابي ورائد العوامله بكتابة هذا المقال استناداً إلى المعلومات والمقابلات المتاحة لتوفير مواد للمناقشة من خلال النشر. ولم يستهدف المؤلفان توضيح أي من المعالجة الفعالة أو غير الفعالة لموقف معين. تم إخفاء بعض الأسماء والمعلومات لضمان السرية. نُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة مقالات تحت عنوان «تجارب وتحليلات ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية ـالشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. تستند دراسة الحالة جزئياً إلى رسالة ماجستير في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (MBRSG)، كتبتها فاطمة الزعابي تحت إشراف البروفيسور رائد العوامله.





الفصل الخامس

المنظور

انطلاق المشاريع الدولية لريادة الأعمال: الإصدار 3.0 من برنامج ستارت أب تشيلي

ميلودينا ستيفنز



إن ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) (SUP) عبارة عن شركة مسرّعة للمشاريع الناشئة أسستها الحكومة التشيلية تحت مسمى Corporacio´n de Fomento de la Produccio´n أو «مؤسسة النهوض بالإنتاج (CORFO) في عام 2010. وكان غرض المؤسسة هو تشجيع رواد الأعمال من ذوي الإمكانات العالية على استهداف تشيلي كأساس للتوسع، مما سيعود بالنفع على الاقتصاد والمجتمع التشيلي. وبحلول بداية عام 2018، احتلت مؤسسة Start_up Chile ريادة الشركات المسرعة الأكثر ابتكاراً في أمريكا اللاتينية (LATAM)، وفي عامي 2016 و2017، تم اختيارها من بين أفضل 10 مسرعات في العالم. لقد أصبحت مغيراً عالمياً لقواعد اللعبة، بعد أن صارت من أكبر مجتمعات الشركات الناشئة وأكثرها تنوعاً في العالم. بعد تأسيس برنامج Start_up Chile في عام 2010، قامت ست دول بتكرار النموذج نفسه، وأنشأت أكثر من 50 دولة برامج مماثلة. على الصعيد العالمي، بلغت قيمة التأثير الأولي والثانوي وما بعد الثانوي لبرنامج Start_up Chile 4.96 مليارات دولار أمريكي بقيمة علاقات عامة تُقدر بـ 9.7 مليارات دولار أمريكي لدولة تشيلي وإجمالي وظائف مدعومة عالمياً بلغ 24907.

أُسس برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) على ثلاث مراحل منفصلة. فقد تم اختبار الإصدار التجريبي باستخدام Gen 0 في نهاية عام 2010. وركز الإصدار 1.0 من برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) (2011_2015)

حكومات المستقبل

(الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال Actions and Insights – Middle East North Africa **إفريقيا) المجلد 7، من 75 إلى 115**

على تعزيز بيئة ريادة الأعمال التكنولوجية إلى جانب دعم رواد الأعمال لثقافة الابتكار في تشيلي وربطها بالعالم من خلال شبكات محلية ودولية. كما بدأ الإصدار 2.0 من ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) بنهاية عام 2015 عندما انضمت روشيو فونسيشا (Rocio Fonseca) مديرةً تنفيذية لمؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–up Chile). وقد تغير الهدف لكن الصورة الحيوية باتت قائمة. فلم يعد رواد الأعمال الذين بدأت ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) جذبهم من عام 2016 فصاعداً هم «المبشرين» بل «المشاريع التكنولوجية العالمية المبتكرة»، مع إمكانية التأثير في تشيلي على المستوى الاجتماعي الاقتصادي وتنويع المصفوفة الاقتصادية، ما يضيف قيمة إلى الاقتصاد التشيلي من خلال الابتكار والتكنولوجيا والأسواق العالمية كمحركات رئيسة.

لم تتغير الميزانية السنوية لمؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) بشكل كبير منذ عام 2010 (نحو 7 ملايين دولار أمريكي سنوياً)، كما لم يتم رصد ميزانية للتسويق أو يوجد أي نشاط للتسريع. تمكن الفريق الصغير المكون من 23 شخصاً من تقديم الرعاية في شكل خدمات عينية من القطاع الخاص ووجدوا شركاء لتعزيز استراتيجية التسويق والتسريع الخاصة بهم.

فمثلاً، كانت كل أحداث الربط بين الشركات الناشئة والشركات الكبرى ممكنة؛ بفضل الشركاء الذين قدموا التمويل وجميع الأنشطة والبنية التحتية.

ومنذ أغسطس 2017، ظلت 772 شركة (53.5 ٪) من الشركات الناشئة موجودة من إجمالي محفظة تضم 1443 شركة ناشئة. ومن بين هذه الشركات، توجد 487 شركة في تشيلي، كما تم دمج 416 أخرى في تشيلي. وبعد أن سلكت روشيو (Rocio) مساراً قوياً نحو تحقيق جميع الأهداف التي حددتها في عام 2015، فإنها تشعر بقوة بأن الإصدار ستارت أب تشيلي 3.0 (Start–up Chile 3.0) يجب أن يكون جاهزاً للإطلاق بحلول عام 2019. شغلت روشيو (Rocio) دور منصب مديرة الابتكار في مؤسسة كورفو (CORFU)، وتولى سيباستيان دياز (Sebastia´nDı´az) منصب المدير التنفيذي لمؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) في سبتمبر

2018. وكانت ثمة حاجة إلى الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث قدم القطاع الخاص تمويلاً متابعاً يركز على الحجم والعولمة، بينما عمل القطاع العام على الاجتذاب والحفاظ على الحجم. ما الذي يجب أن يكون عليه المستوى التالي للابتكار؟ كيف تعمل مؤسستا ستارت أب تشيلي وكورفو (Start–up Chile و CORFO) على نقل النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال إلى المستوى التالي وإحداث تغييرات على مستوى السياسات تضع تشيلي على الخريطة مُصدِّراً للتكنولوجيا الابتكارية؟ بحلول نهاية عام 2017، أطلقت تشيلي حملتين عالميتَين تحت مسمى «Chile, a World of Services»[(1)] و«Ch1l3, a Digital Country» لتسليط الضوء على الشركات التشيلية الرئيسة في قطاعات الهندسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإبداع وتشجيع ريادة تشيلي في الابتكار والتكنولوجيا. ماذا سيكون دور ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) في هذه الخلفية؟

5.1 ستارت أب تشيلي (Start-up Chile): الإصدار التجريبي (2010)

أظهرت تشيلي كدولة مرونة تاريخية باستمرار. كانت المستعمرة تشيلي (1810–1600)، واحدة من أفقر المستعمرات الإسبانية. في عام 1824، فتحت البلاد أبوابها للمهاجرين الأوروبيين، أولاً لإقناعهم بإنشاء مصانع في المراكز الحضرية، ثم بعد ذلك، في عام 1845، وبموجب قانون الهجرة الانتقائي، للعيش في الأراضي غير المزروعة.[(2)] لتشجيع الأجانب، تم تقديم حوافز في صورة أراضٍ ومعدات زراعية وماشية. ومع أن 80٪ من هؤلاء قد غادروا البلاد

(1) Chile a World of Services website. (عام2017). مقتبس من الموقع .https://chileaworldofservices.com. تاريخ زيارة الموقع 10 ديسمبر 2017.

(2) ك. دونا (Don˜ a, C.)، أ. ليفينسون (Levinson, A.) (2014). Chile: Moving towards a migration policy (تشيلي: التحرك نحوسياسات الهجرة).Migration Policy Institute. مستنبط من https://www.migrationpolicy.org/article/chile-moving-towards-migration-policy/. تم الوصول، تاريخ زيارة الموقع في 10 يناير، 2018، OECD. (عام 2009).Latin American economic outlook: Chile. مستنبط من http://www.oecd.org/dev/americas/44535556.pdf. تاريخ زيارة الموقع 10 يناير، 2018.

في النهاية، فقد ثبت نجاح هذه السياسة لربط تشيلي بأوروبا. وبحلول عام 1918، انتهى الخوف من الأجانب الذي كان قد تزايد بسبب الحرب العالمية الأولى، عن طريق فرض قيود على الهجرة.[3] في عام 1954، قُدِّر عدد الأجانب المقيمين في الدولة بنحو 20.000 أجنبي، غالبيتهم العظمى من الألمان. وفي الفترة ما بين 1883 و1895، انتقل ما يزيد على 31،000 أوروبي إلى تشيلي[4].

وبحلول فترتَي الستينيات والسبعينيات، حققت تشيلي الدخل المتوسط. خلال فترة ولاية سلفادور أليندي (Allende Salvadore) (1973ـ1970)، تبنت تشيلي سياسات الاقتصاد الكلي، مع التركيز على زيادة الأجور وتأميم صناعاتها كالنحاس والخدمات المصرفية وتحويلها إلى ملكية عامة. نشبت حرب بالوكالة بين الشيوعية الروسية والديموقراطية الأمريكية من خلال تمويل حملة الانتخابات. انتهت حكومة أليندي (Allende) بانقلاب عسكري دموي في 11 سبتمبر 1973. وأصبحت الهجرة شائعة وغادر أكثر من 500.000 مواطن تشيلي البلاد.[5]

ظلت تشيلي تحت حكم عسكري استبدادي من 1973 إلى 1990، تحت قيادة الجنرال أوجستو بينوشيه (Augusto Pinochet). خلال تلك الفترة، شجعت الحكومة الاستثمارات الأجنبية، ورغم اتباعها اقتصاديات السوق الحرة، قد واجهت انهياراً اقتصادياً بنسبة 14٪ من إنتاجها بحلول عام 1982. في هذا الوقت، بلغت نسبة البطالة 30٪، وكان العجز في الاحتياطي النقدي 12٪ من إجمالي الناتج المحلي، وعاش ما يقرب من 50٪ من السكان في فقر.

وفي عام 1990، انتهت دكتاتورية الرئيس بينوشيه (Pinochet) التي ظلت 17 عاماً عن طريق الديموقراطية. ومن المفارقات، أن تشيلي تمكنت بحلول عام 2009 من تغيير نفسها، وقد أسهمت في ذلك بصورة جزئية الإصلاحات

(3) ك. دونا (Don˜ a, C.)، أ. ليفينسون (Levinson, A.) (2014). Op. cit.

(4) على مدار تاريخ الدولة، مثّلت نسبة المواطنين المولودين في الخارج ما يقرب من 2-1 % من سكان الدولة.

(5) المرجع نفسه.

الاقتصادية التي كانت قد فرضتها حكومة بينوشيه (Pinochet).[6] تولت مجموعة من الاقتصاديين -ذوي المناصب الحكومية الرفيعة تلقى معظمهم التعليم في جامعة شيكاغو (Chicago) وتحت مسمى شيكاغو بويز (ChicagoBoys) مسؤولية خفض التضخم وإدخال الخصخصة وإزالة الحواجز التجارية واستبدال نظام الضمان الاجتماعي بصناديق المعاشات الخاصة.[7]

في حين أن العالم كان يعاني من الركود العالمي عام 2009، إلا أن تشيلي عانت من فترة ركود في 2010، وكانت تشيلي أول دولة في أمريكا الجنوبية تفوز بعضوية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي منظمة تقتصر على أغنى دول العالم. فقد تمكنوا من الإضافة إلى خزائنهم بفضل صادرات النحاس. وفي الفترة ما بين عامي 2008 و2010، كان دخل الفرد في تشيلي 15،400-14،900 دولار أمريكي، واحتلت البلاد المرتبة الـ30 بين الدول الأكثر تنافسية في العالم، وكانت هي الأكثر تنافسية في أمريكا اللاتينية. في فبراير 2010، تعرضت تشيلي لزلزال بلغت قوته 8.8 درجات، وهو سابع أشد قوة تم تسجيلها في العالم في ذلك الوقت[8]، وأصبح ثامن أقوى زلزال في العالم بعد الزلزال الذي ضرب اليابان في 11 مارس عام 2011، وكانت قوته 9 درجات. بعد زلزال تشيلي المدمر اجتاحت أمواج تسونامي الساحل. وكان الدمار هائلاً حيث فقد 9٪ من السكان منازلهم وبلغت قيمة الأضرار الاقتصادية من 15 - 30 مليار دولار.

حدث هذا بعد ثلاثة أيام من انتخاب سيباستيان بينيرا (Sebastian Pin˜

(6) ج. كاندل (Kandell, J.) (2013). Chile's paradox of prosperity. Institutional Investor)، بتاريخ 6 مارس. مستنبط من https://www.institutionalinvestor.com/article/b14zbc5xwqc6b1/chiles-paradox-of-prosperity. تم الوصول في 25 أكتوبر، 2017.

(7) أدت صناديق التقاعد الخاصة التي حلت محل نظام الضمان الاجتماعي إلى توفير 60 % من الناتج المحلي الإجمالي بحلول 2012.

(8) وبحلول عام 2017، كان أقوى ثامن زلزال تم تسجيله، والذي استبدل زلزال توهوكو (Tōhoku)، اليابان عام 2011 (بقوة 9.0 درجات).

era) ـ الخبير الاقتصادي الذي تدرب في جامعة هارفارد (Harvard)ـ رئيساً للبلاد.[9] وقد حل بينيرا (Pin˜ era) محل الرئيسة الاشتراكية اليسارية ميشيل باشيليه (Michelle Bachelet). وكان بينيرا (Pin˜era) أول رئيس يميني يُنتخب بعد مرور 20 سنة. وقد كان رجل أعمال ناجحاً اتسم بتقدير روح المبادرة. وحدد الرئيس هدفاً طموحاً لإنشاء 100.000 شركة، و800.000 وظيفة بحلول عام 2014، من خلال جذب رواد التكنولوجيا من جميع أنحاء العالم للقدوم إلى تشيلي والعمل فيها.[10] وكان في تشيلي في ذلك الوقت بعض الشركات الناشئة المعروفة، ومن بينها نيدش (Needish)، منصة مصنفة أنشأها دانيال أندوراجو (Daniel Undurrago) (تشيلي) وأوسكار هجرتونسون (Oskar Hjertonsson)، رجل أعمال سويدي، تمكن من بيع النسخة العرضية للموقع كلاندسكوينتو (Clandescuento)، وهي نسخة مقلدة من جروب أون (Groupon)، بعد أربعة أشهر بقيمة 10 ملايين دولار للاستحواذ من قِبل جروب أون (GroupOn)[11] وقد سلطت العديد من الجرائد القومية الضوء على ذلك.

نيكولاس شيا (Nicola´s Shea) مهاجر أيرلندي إلى تشيلي من الجيل الرابع، تخرج في كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد (Stanford) بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد كان يناضل ضد عدم السماح بإصدار تأشيرات دخول له ولرفاقه التشيليين إلى الولايات المتحدة لتأسيس شركة، بعد

(9) لا تسمح قواعد الرئاسة التشيلية بفترتين متتاليتين. أصبحت ميشيل باشيليه (Michelle Bachelet) الاشتراكية بعد انقضاء فترتها مديرة تنفيذية لمنظمة الأمم المتحدة للمرأة.

(10) د. إكلر (13) Eckler, D.) يناير 2011). Launching a startup? Do it in Chile, where the government is spending $40 million on entrepreneurs. Business Insider. مستنبط من http://www.businessinsider.com/i-heart-chile-piccsys-experience-in-santiagos-startup-chile-2011-1?IR=T. تاريخ زيارة الموقع 9 ديسمبر، 2017.

(11) المرجع نفسه.

الهجوم الإرهابي في 11 سبتمبر 2001. [12] وقد ناقش هذه المشكلة مع العديد من الجهات المؤثرة في وادي السيليكون.[13]

تمت دعوة نيكولاس شيا (Nicola´s) إلى الانضمام إلى موظفي وزارة الاقتصاد التشيلية الجديدة في فبراير 2010. كما كان يجري مفاوضات بشأن العودة إلى تشيلي، والتي وقعت بعدها بثلاثة أيام أحداث الزلزال الذي بلغت قوته 8.8 درجات في تشيلي في 27 فبراير. وفقد نيكولاس (Nicola´s) اثنين من أبناء أخيه في كارثة تسونامي التي تبعت الزلزال. واتخذ نيكولاس (Nicola´s) قرار العودة إلى تشيلي في سن الرابعة والثلاثين. وبحلول ذلك الوقت، كان قد تحدث بالفعل إلى العديد من المفكرين في وادي السيليكون حول تشجيع رواد الأعمال على الابتكار في تشيلي.

وبعد يومين من تعيين الحكومة الجديدة في 10 مارس 2010، طرح نيكولاس (Nicola´s) فكرته عن مبادرة الصعود إلى القمة من القاعدة لجذب الشركات الناشئة على مستوى العالم، على وزير الاقتصاد، خوان فونتين (Juan Fontaine). ووجدت الفكرة حاضناً لها في وكالة التنمية التشيلية، وهي شركة Corporacio´n de Fomento de laProduccio´n de Chile (CORFO)،[14] التابعة لوزارة الاقتصاد، التي قررت تمويل المشروع التجريبي غير الهادف للربح. وقبل عام 2010، وعلى مدى العقد السابق، لم تحقق تشيلي سوى معدل نمو اقتصادي بنسبة 4٪، لكن

---

(12) س. كوهين (Cohen, S.)، م. ليفين (Levin, M.) (2013, December 20). The Start-Up Chile visa program: Chile's gain is our loss. VentureBeat. مستنبط من https://venturebeat.com/2013/12/20/startup-chile/. تاريخ زيارة الموقع 12 نوفمبر، 2017.

(13) هـ. ميلو (Melo, H.) (2012).Prosperitythroughconnectedness(innovationscasenarrative:Start-UpChile).Innovations, 7(2), 19-23.

(14) About CORFO. (عام2017). مستنبط من https://www.corfo.cl/sites/cpp/webingles?resolvetemplateforde-vice=true. تاريخ زيارة الموقع 18 أكتوبر، 2017. CORFO هي وكالة التنمية الاقتصادية التشيلية التي تعمل لتحسين القدرة التنافسية والتنويع الإنتاجي للدولة من خلال التشجيع على الاستثمار والابتكار وريادة الأعمال.

الرئيس التنفيذي لشركة هرنان شيري، كورفو (Herna´nCheyre ،CORFO)، شعر أن تشيلي يمكن أن تنضم إلى صفوف الدول المتقدمة إذا تمكنت من تحقيق نمو بنسبة 6٪ سنوياً في العقد القادم.(15)

عاد نيكولاس (Nicola´s) إلى وادي السيليكون، وأنشأ مجلساً استشارياً دولياً. ومن بين أعضاء مجلس الإدارة الثمانية الأصليين، كان يوجد ستة أعضاء على صلة بجامعته الأم، جامعة ستانفورد (Stanford). وكان العضو التاسع في مجلس الإدارة -الذي انضم لاحقاً- مشاركاً في SUP من الفئة الأولى، وتخرج كذلك من جامعة ستانفورد (Stanford)(16) كان فيفك وادوه (Vivek Wadhwah) -وهو رائد أعمال أكاديمي وتكنولوجي من أصل هندي وأحد أعضاء مجلس إدارة مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) - يعمل في شركة كورفو (CORFO) منذ عام 2009 وهو الذي أثار الحديث عن استفادة تشيلي من استراتيجية الهجرة في الولايات المتحدة الأمريكية وتبنِّي برنامج لريادة الأعمال وجلب المواهب إلى البلاد.(17) لقد بيّن نيكولاس (Nicola´s) من خلال التحدث إلى عديد من المؤسسين بأنهم قد رأوا ميزة كبيرة في تأخير جولة التمويل الأولى لمدة ستة أشهر، وخلال هذه الفترة كانت لديهم فرصة لبناء أعمالهم الناشئة وزيادة تقييمهم. في مايو 2011، تم وضع مفهوم ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) في عهد الرئيس بينيرا (Pin˜era) وقد أسهمت في نجاحه التغطية الصحفية القوية التي تلقاها من المجلات الرائدة مثل فوربس (Forbes) ونيوز ويك (Newsweek)

(15) ل. م. آبليغاتي (.Applegate, L. M)، و. ر. كير (.Kerr, W. R)، ج. ليرنر (.Lerner, J)، د. د. بوميرانز (.Pomeranz, D. D)، غ. أ. هيريرو (.Herrero, G. A)، ك. سكوت (.Scott, C) (إبريل،2012). ستارت أب تشيلي (Start-up Chile): إبريل Harvard Business Case.2012.

(16) انتهى الأمر بأميت أهاروني (AmitAharoni) وشريكه بالحصول على تقييم ضعف رقم عرض التمويل الأصلي الخاص به بعد إقامته التي استمرت ثمانية أشهر في مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start-Up Chile).

(17) ف. وادوه (Wadhwa, V.) (2012). The magic happens when you focus on people(innovation scasecommentary: Start-up Chile). Innovations: Technology, Governance, Globalization, .7(2), 27-25

وإيكونوميست (The Economist) وتك كرانش (TechCrunch). ظهرت النتائج بعد سنة واحدة.[18]

لقد تقرر تجسيد مفهوم ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في برنامج دولي لجذب الموهوبين من جميع أنحاء العالم للعمل باستخدام أفكارهم التقنية في تشيلي ليستطيعوا الإسهام في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال.[19] وتم إطلاقه تحت مسمى كورفو .[20]، إنوفا تشيلي (20CORFO،InnovaChile). كان نيكولاس (Nicola´s) يأمل في إنشاء نسخة تشيلية فريدة من وادي السيليكون.[21] وكان المفهوم المقترح هو جمع الأفكار المبتكرة للشركات الناشئة (أو المشروعات المنشأة منذ أقل من عامين).

تتميز تشيلي بطبيعة خلابة وانخفاض التكلفة فيها مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، إلى جانب توافر اتفاقيات تجارة حرة أكثر من أي دولة أخرى في

(18) ن. شيا (2015) (Shea, N.). ستارت أب تشيلي(Start-Up Chile. CasaCo).

(19) تعود الريادة في ابتكار مفهوم «المسرّع» العصري إلى المسرّع Y-Combinator في عام 2005، الذي استحدثه بول غراهام (Paul Graham) وبعض زملائه من المستثمرين. وقد تم تطوير نموذج المسرّع Y-Combinator من خلال توفير صندوق أساسي بقيمة نحو 20،000 دولار أمريكي (مقابل 6% من أسهم الشركة)، والتي سيتم استخدامها لتطوير النموذج الأولي. كما أنهم يوفرون التدريب والإرشاد والوصول إلى الشبكات. ويمكنك التقدم بالطلب من خلال إرسال نموذج منه، وتتم التصفية من خلال معايير متنوعة تشمل المقابلات، ليتم قبولك في أحد «الفصول» ثم «تتخرج». يجب أن يكون المشاركون قائمين بالفعل في وادي السيليكون أو بوسطن. يتم قبول وافدين سنوياً في كل موقع. للحصول على مزيد من التعريف النظري للمسرّع، راجع ميلر (Miller) وباوند Bound) 2011).

(20) كانت شركة إنوفاتشيلي (InnovaChile) -في ذلك الوقت عندما اقترب نيكولاس شيا (Nicolas Shea) من COFRO- تركز على رواد الأعمال والجامعات ومراكز البحث والتطوير وأصحاب المصلحة الآخرين في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال. وشعر نيكولاس (Nicolas) أن هذا كان مكاناً مناسباً ودعا زميله كريستوبال أندوراغا (ChristobalUndurraga) (ماجستير إدارة أعمال من ستانفورد 2008) إلى الانضمام. في مايو 2010، أصبح كريستوبال (Christobal) المدير التنفيذي لشركة إنوفاتشيلي (InnovaChile) ومدير الابتكارات وريادة الأعمال في كورفو (CORFO).

(21) في وادي السيليكون، بين عامي 1995 و2005، كان نصف عدد الشركات الجديدة من إنشاء رواد الأعمال المهاجرين.

العالـم. وتمثلـت الميـزة الإضافيـة فـي أنـه مـن خـلال مؤسسـة سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile)، سـتمول تشـيلي المشـاريع ذات الإمكانـات العاليـة فـي المراحـل المبكـرة بـرأس مـال أولـي يبلـغ 20 مليـون بيـزو تشـيلي أو 40.000 دولار أمريكـي (فـي ذلـك الوقـت).[22] مـن المتوقـع أن يضاهـي رواد الأعمـال 10٪ علـى الأقـل مـن هـذه الأمـوال التـي تقدمهـا الحكومـة. وكان الشـيء المميـز فـي هـذا المفهـوم أن الحكومـة لـن تسـتحوذ علـى أي حصـص فـي الشـركة. سيُطلب مـن المؤسسـين الانتقـال إلـى تشـيلي، والبقـاء بهـا مـدة لا تقـل عـن سـتة أشـهر،[23] وعنـد الوصـول يحصلـون علـى تأشـيرة عمـل لمـدة عـام واحـد.

أمـا فـي الداخـل، فكانـت ثمـة مخـاوف نظـراً إلـى وجـود علامـات اسـتفهام كثيـرة: هـل يُعـد ذلـك اسـتخداماً جيـداً لأمـوال دافعـي الضرائـب؟ هـل سـيجتذبون رواد أعمـال أجانـب جيديـن؟ ولـم يكـن رواد الأعمـال المحليـون محـور الاهتمـام فـي هـذه المرحلـة، حيـث يمكنهـم بالفعـل الوصـول إلـى مـا يصـل إلـى 100.000 دولار أمريكـي رغـم وجـود أمـوال أخـرى تدعمهـا كورفـو (CORFO). كان نيكـولاس (Nicola´s) يكـرر دائمـاً أن التقييـد الدولـي المفـروض فـي البدايـة لـه فائدتـان:

1. أثبت لمجتمع رواد الأعمال الدولي أنهم سيحظون بالرعاية.

2. أشعل الروح التنافسية لدى رواد الأعمال التشيليين.

أمـا بالنسـبة إلـى البرنامـج التجريبـي، فقـد تقـرر جـذب 25 شـركة ناشـئة إلـى سـانتياغو. فـي البدايـة، كان الهـدف مـن سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) هـو تحويلـه إلـى مركـز للابتـكار في أمريـكا اللاتينيـة، ولـم يكـن التركيـز منصبـاً علـى الأثـر الاقتصـادي. وكان مـن المؤكـد أن تجربـة البقـاء في تشـيلي سـيكون لهـا أثـر غيـر مباشـر في الدولـة حتـى لـو لـم يبـقَ المؤسسـون. كمـا كان مـن الواضـح أن ثمـة حاجـة ملحـة إلـى وجـود عامـل تغييـر ثقافـي فـي النظـام الإيكولوجـي الوطنـي لريـادة الأعمـال. وتمثلـت الطـرق المسـتخدمة لترويـج المنافسـة

(22) بحلول عام 2017، كان هذا المبلغ يعادل 30.000 دولار أمريكي.

(23) تغيرت هذه المدة إلى 7 أشهر في عام 2017.

في تك كرانش (TechCrunch) واستخدام منصة التواصل الاجتماعي ميت أب (Meetup). كتب فيفك وادوه (Vivek Wadhwah) مقالاً في تك كرانش (TechCrunch) بعنوان «Chile's Grand Innovation Experiment» (تجربة الابتكار الكبرى في تشيلي).[24] تلقت ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) نحو 100 طلب إثر الإطلاق التجريبي الذي تم في أغسطس 2010.[25] وقال فيفك وادوه (Vivek Wadhwah):

«لقد طلبت منهم أن يراهنوا على الأشخاص الأذكياء ورجال الأعمال المبدعين. ولنضع أكبر عدد ممكن منهم في مكان واحد، ليصنعوا المشهد بأنفسهم، حيث إن المتشابهين يعملون بنمط واحد، كما أن مفاهيم الاقتصادات الكبيرة والنقاط الحاسمة تنطبق أيضاً على ريادة الأعمال».[26]

تم تحديد معايير الاختيار وجرت الاستعانة بمصادر خارجية للعمل في شركة استشارية في وادي السيليكون تُسمى يو نودل (YouNoodle) تستفيد من الخبراء في تصنيف المتقدمين على أساس:

1. **الثروة البشرية**: جودة الفريق المؤسس، (33 ٪)
2. **المشروع**: مزايا المشروع (34 ٪)
3. **البيئة**: الأثر المحتمل في تشيلي (33 ٪).[27]

وكانت شركة إنوفا تشيلي (InnovaChile) (كورفو CORFO حالياً) هي التي قامت بالتحديد الأخير. فوقع الاختيار على 25 شركة ناشئة ـ تمثل 14 دولةً ـ

(24) ف. وادوه (Wadhwa, V.) (18 ديسمبر، 2010). Chile's grand innovation experiment. TechCrunch. مستنبط من https://techcrunch.com/2010/12/18/chiles-grand-innovation-experiment/. تاريخ زيارة الموقع 1 نوفمبر، 2017.

(25) كانت الشركة الناشئة القابلة للتطوير هي التي تأخذ فكرة مبتكرة وتبحث عن نموذج أعمال قابل للتطوير وقابل للتكرار يحولها إلى شركة عالية النمو ورابحة.

(26) ف. وادوه (Wadhwa, V.)، أ. سوكيفر (Salkever, A.) (2013). The immigrant exodus: Why America is losing the global race to cap-ture entrepreneurial talent. Philadelphia: Wharton Digital Press.

(27) تغيرت هذه المعايير إلى تجربة الفريق المؤسس وإمكانات السوق والقدرة التنافسية ومزايا التنمية في تشيلي في عام 2016.

وكان من بينهم رائد أعمال تشيلي يعيش في ألمانيا إنريكي فيرناندز (Enrique Ferna´ndez). وتم قبول ثلاثة وعشرين. أقرت الحكومة بنجاح البرنامج التجريبي ووسعت نطاق البرنامج أملاً في الحصول على 1000 شركة ناشئة إضافية بحلول عام 2014.

لقد عمل موظفو ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) جاهدين على تيسير انتقال رواد الأعمال الأجانب إلى تشيلي. فيتم استقبال المؤسسين أو المشاركين في برنامج (SUP) في نفس يوم الوصول، وتتم متابعتهم بسرعة للحصول على بطاقة هوية تشيلية (رقم ضريبي فريد RUT) والتسجيل لدى الشرطة وبطاقة للهاتف المحمول. كما يتم تقديم المساعدة لفتح حساب مصرفي والحصول على سكن آمن، إضافة إلى ذلك، تم توفير مكان عمل مشترك به شبكة واي فاي (WiFi) في وسط مدينة سانتياغو (أول مكان عمل مشترك في تشيلي). ولم يكن هذا معروفاً في تلك الأيام. فقد كانت ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) أول من سعى لإيجاد مكان عمل مشترك، وبحلول عام 2018، كان يوجد أكثر من 100 مكان عمل مشترك في تشيلي.

5.2 الإصدار 1.0 من برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile): الإطلاق (2011) وتوسيع النطاق (حتى سبتمبر 2015)

تم إطلاق برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) رسمياً في 13 يناير 2011. وبدأ بجولة في أمريكا الشمالية مع فريق ستارت أب تشيلي (Start–up Chile)، وكريستوبال أندوراغا (Cristobal Undurraga)، المدير التنفيذي لشركة إنوفا تشيلي (InnovaChile)، وكريستوبال خوان أندريه فونتين (Christobal Juan Andres Fontaine)، وزير الاقتصاد والسياحة التشيلي. وقاموا بزيارة أشهر رواد الأعمال في وادي السيليكون مثل مارك زاكربرغ (Mark Zuckerberg) وجاك دورسي (Jack Dorsey) ودانا باوار (Dhana Pawar) (من منظمة جيرلز إن تك Girls in Tech)، وكبار أصحاب رؤوس الأموال المخاطرة (VC)، وملتقى مطوري فيسبوك (Facebook)،

ومركز هاكرز آند فاوندرز (Hackers and Founders)، ومطوري بلاج آند بلاي (Plug and Play)، ومقر هاكر دوجو (Hacker Dojo) والجامعات التي في سان فرانسيسكو وبوسطن، مثل ستانفورد وبيركلي وهارفارد وبابسون ومعهد «MIT» للتقنية.[28] وكانت الرسالة وفقاً لفونتين (Fontaine):

نحن نتبنى (أ) عدداً من السياسات للمضي في هذا الاتجاه (ريادة الأعمال)، فبدلاً من تغيير العالم من خلال الثورات، يمكننا تغيير العالم من خلال الابتكار.[29]

وتقَرَّر إطلاق ثلاث جولات من المسابقة كل عام. في يونيو 2011، انضم هوراشيو ميلو (Horatio Melo) إلى منصب نائب مدير مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–up Chile). كان ثمة تغيير في مجلس الوزراء وتم تعيين وزير جديد للاقتصاد والتنمية والسياحة بابلو لوغويرا Pablo Logueirra)) في يوليو 2011، غادر نيكولاس (Nicola´s) الوزارة للتركيز على مشروعه الشخصي، كامبلو (Cumplo)، منصة الإقراض من نظير إلى نظير (P2P) لأمريكا اللاتينية. في نهاية ديسمبر 2011، حدثت إعادة تنظيم في كورفو (CORFO)، وتم تكليف كريستوبال أندوراغا (Cristobal Undurraga) بالبرامج التجارية وأصبح مديراً لريادة الأعمال في كورفو (CORFO). في عام 2011، تقدمت 330 شركة ناشئة –تمثل 30 دولة– بالطلب، ووقع الاختيار على 87 شركة ناشئة. في عام 2011، تم إطلاق ثلاث شركات تشيلية. ولم يكن ثمة شك في أنها كانت سنة أولى ناجحة (الشكل 5.1).

---

(28) ستارت أب تشيلي (28) .(Start-Up Chile أكتوبر، 2010). Going out with a bang.Worldpress blog. مستنبط من /https:// startupchile.wordpress.com/2010/10/28. تاريخ زيارة الموقع 4 نوفمبر، 2017.

(29) ج. أ. فونتين (Fontaine, J. A.) (22 سبتمبر، 2010).Chile:Launching a global entrepreneurship hub.eCorner.مستنبط من -http://ecorner.stanford.edu/podcasts/2478/Chile-Launching-a Global-Entrepreneurship- Hub. تم الوصول في 5 نوفمبر، 2017؛ راجع GEMS (2010). مستنبط من http://www.gemconsortium.org/ report. تاريخ زيارة الموقع 13 نوفمبر، 2017.



الشكل 5.1: أول مكان عمل مشترك لمؤسسة ستارت أب تشيلي
(Start-up Chile) 2011 يوليو 2017



المصدر: ستارت أب تشيلي (Start_up Chile)

في مارس 2012، غادر جان بودجو (Jean Boudeguer)، المدير التنفيذي الذي انضم خلال البرنامج التجريبي عام 2010، مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) للانضمام إلى نيكولاس (Nicola´s). وأصبح هوراشيو (Horacio) المدير التنفيذي لمؤسسة ستارت أب تشيلي (Start_up Chile)، التي استمرت في النمو والتكيف استناداً إلى التعليقات الواردة. في 2012، تم تقديم 2170 طلباً ووقع الاختيار على 306 طلب. في عام 2013، تم تلقي 2285 طلباً، ووقع الاختيار على 285 منها. في 2014، تلقت ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) 1978 طلباً، قبلت منها 299. وخلال 2015، تلقى المسرع 1815 طلباً ووقع الاختيار على 272. يقول كريستوبال أندوراغا (Cristobal Undurraga)، مدير ريادة الأعمال، كورفو (CORFO) (يناير 2012_فبراير 2013):

لقد اتبعنا «سياسات التحفيز». وقرنا التركيز على جودة رواد الأعمال لنرى ما سيحدث[30]

ركز الإصدار 1.0 من برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) على تولي رائد الأعمال دور «المبشر»؛ لإحداث التغيير في العقلية المحلية. وكان دور المنظمة هو تمثيل دور المشجعين ومساعدة مؤسسي الشركات الناشئة على خوض تجربة إيجابية والتأثير فيمن حولهم من خلال التفاعل مع المجتمع المحلي. وقد سُمح للأفراد المتقدمين بطلبات للحصول على تأشيرة شركة ناشئة بطلب تأشيرات وضم أُسرهم. وبينما كان رواد أعمال البرنامج في حاجة إلى البقاء لمدة ستة أشهر قبل الحصول على تأشيرة لمدة سنة واحدة، فإنها كانت قابلة للتمديد. يقول هوراشيو ميلو (Horatio Melo)، المدير التنفيذي، لمؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) (يونيو 2011-إبريل 2014):

«تدرك مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–Up Chile) أن رائد الأعمال مهيأ بشكل أفضل لإدراك الفرص وتعقبها. ولهذا السبب، لا تُلزم ستارت أب تشيلي (Start–Up Chile) رواد الأعمال بالبقاء فترة أطول مما يرونه ضرورياً، بمجرد انتهاء برنامج الستة أشهر. ولكن، إذا رأى رائد الأعمال أن الأمر يستحق البقاء في تشيلي مدة تزيد عن الستة أشهر الأولى، فإن البرنامج سيمنحه أي مساعدة لازمة لتحقيق ذلك».[31]

ولضمان حصولهم على تجربة إيجابية في البلاد ولتسهيل الإقامة طويلة المدى، طرحت مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) نظام باردينو (padrino). فمن خلال الاعتماد على بعض التفاصيل مثل الاهتمامات الخلفية واللغة والكفاءات التي تم جمعها سابقاً في نموذج التقديم، تم ربط كل رائد أعمال بمرشد محلي من مجتمع سانتياغو للأعمال، يُسمى «العراب»

(30) ل. أبليغاتي (Applegate, L.)، و. ر. كير (Kerr, W. R.)، ج. ليرنر (Lerner, J.)، د.د. بوميرانز (Pomeranz, D. D.)، غ. هيريرو (Herrero, G.)، ك. سكوت (Scott, C.) (2012). المرجع السابق.

(31) هـ. ميلو (Melo, H.) (2012). Op. cit.

أو «المرشد». يقوم المرشد بالترحيب برائد الأعمال في المطار ويصطحبه إلى منزله الجديد ويدعوه في أول أمسية له في تشيلي. ويتولى العرّابون مسؤولية الاتصال برواد الأعمال مرة أو مرَّتين على الأقل شهرياً في أثناء إقامتهم. ومن هؤلاء العرابين مَن يتقدم بطلب للالتحاق ببرنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) في النهاية، نظراً إلى ما اكتسبه من خبرات.

5.2.1 مخطط قيَم العائدات (RVA)

توصل كل من جان بوديجو (Jean Boudeguer) ـ المدير التنفيذي ـ وكارولينا روسي (Carolina Rossi)، مدير التأثير الاجتماعي، إلى طريقة لخلق الاجتذاب في النظام الإيكولوجي من خلال تقديم مخطط قيَم العائدات (RVA). فكان لزاماً على جميع المؤسسين الإسهام بمردود في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال المحلية من خلال مخطط قيَم العائدات (RVA). حيث تقرر أن يجمع المؤسسون النقاط بناءً على ثلاثة مقاييس: الحضور، والتنظيم، والابتكار. فمن حيث الحضور، كان حضور الاجتماعات والمؤتمرات إلزامياً للتواصل مع السكان المحليين وتبادل المعرفة معهم. كما يمكن أن يكسبوا نقاطاً على التنظيم، حيث يمكنهم زمام المبادرة من خلال إلقاء محاضرات في المدارس أو الجامعات، أو الترويج لمستثمر محلي أو حتى توجيه رائد أعمال أو طالب محلي. وأخيراً، وبالنسبة إلى نقاط الابتكار، كان عليهم المشاركة في مجتمع الأعمال التشيلي عن طريق بدء عمل تجاري جديد مع شريك تشيلي أو تسجيل براءة اختراع لمنتج في تشيلي، أو تعيين موظفين محليين أو بناء قدرات في النظام الإيكولوجي من خلال تنظيم مناسبات للتواصل. وتتم مضاعفة النقاط إذا كان ذلك خارج سانتياغو لإقامة مزيد من الأنشطة خارج العاصمة.

من خلال الإصدار التجريبي، أدركت ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) أنه يفضل توفير مبلغ شهري قدره 700 دولار أمريكي للنفقات النثرية لزيادة الكفاءة، فقد وجد رواد الأعمال الجدد عملية السداد طويلة ومكلفة (نظراً لأن ستارت أب تشيلي (Start–

up Chile) مؤسسة عامة، فقد كانت عمليات الدفع بيروقراطية بعض الشيء). كان يتم تقييم مؤسسي البرنامج كل شهرين بناءً على نقاط RVA المكتسبة، ويحصل أفضل 20٪ منهم على امتيازات خاصة مثل الاجتماعات التفضيلية مع المستثمرين.

تم تغيير عملية سداد التمويل مرة أخرى للجيل الخامس، عندما تقرر صرف التمويل على دفعتين؛ نصفه في بداية البرنامج، والنصف الآخر بعد ثلاثة أشهر. وكانت الدفعة الثانية مشروطة بالوصول إلى 2000 نقطة RVA خلال ثلاثة أشهر، وكان الهدف هو الوصول في النهاية إلى 4000 نقطة RVA عند التخرج.[32] وقد وجد أن 5 إلى 10 فرق من غير المتأهلين للحصول على القسط الثاني لم يطوروا أعمالهم كذلك.[33] وكان المؤسسون يخصصون في المتوسط 7٪ من وقتهم لأنشطة RVA. أطلق سيباستيان دياز ميسا (Dı´az Mesa Sebastia´n) ـ نائب المدير، كبير مسؤولي التسويق (CMO)، Start–up Chile– على الوقت الذي استغرقه رواد الأعمال للإسهام بالمردود على أنشطة التأثير الاجتماعي، مثل مخطط RVA وبرنامج فاوندرز لاب (Founders Lab) بعد ذلك، مصطلح «العدالة الاجتماعية».

5.2.2 القبائل

بنى هوراشيو (Horatio) على مفهوم RVA وقدم مفهوم «القبائل» وكان يوم العرض الأول في الولايات المتحدة الأمريكية. تم تقسيم أعضاء برنامج SUP إلى مجموعات سميت «قبائل» تركزت حول المفاهيم العامة، مثل: التعليم، التمويل، منصات التكنولوجيا، وما إلى ذلك، وكان الهدف من تشكيلها تعزيز تبادل المعرفة والتعليقات ودعم التواصل وتيسيره. وتم السماح لكل عضو

(32) يمكنك القراءة عن التجربة في مدونة إميلي توب، مؤسِّسة تايني إيرز (TinyEars). مستنبط من http:// /emilytoop.com/category/startup chile-2

(33) Stewart,E. (24 أكتوبر، 2013).. "Re-evaluating start-up Chile's measures for "Success NearshoreAmericas. مستنبط من -http://www.nearshoreamericas.com/startup-chile-headlines realized- aim/. تاريخ زيارة الموقع 1 ديسمبر، 2017.

بالانضمام إلى إحدى القبائل لمدة ثلاثة أشهر، فاستفادت الشركات الناشئة بمزيد من الأعضاء الذين استطاعوا إضافة المعرفة في وقت واحد من خلال المشاركة في قبائل متعددة. وكانت كل قبيلة تصوت لاختيار زعيم للمجموعة كل ثلاثة أشهر ليحصل زعيم القبيلة على 1000 نقطة RVA. كما يمكن للزعيم الأكثر نجاحاً بين القبائل الحصول على 500 نقطة RVA إضافية.

لقد تبين بالبحث أن دور ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في أداء المشروع الجديد كان إيجابياً عندما تم ربط التدريب بالخدمات الأساسية.[34]

ووجدت الدراسة أنه لم يكن لخدمات التمويل الأساسية وأماكن العمل المشترك وحدها أثر في أداء المشروع الجديد. لتعزيز التعاون والتعلم من نظير إلى نظير (P2P)، تم تنظيم محاضرات وجلسات تدريبية حول موضوعات مثل عملة بِت (bitcoin) و»المبادرات « و»العرض الترويجي». بين عامي 2010 و2012، تم تنظيم أكثر من 1000 ورشة عمل ومؤتمر.[35]

نظمت ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) فعاليات مثل حفلات للشواء ولقاءات وسلسلة متحدثين مع مؤسسيها ومستثمريها المشهورين عالمياً لزيادة التواصل على نطاق عالمي. وكانت هناك حواجز في النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في تشيلي. فقد حدد تقرير GEM 2011 عوامل مثل محدودية التوجه الدولي وقلة التواصل بين الجامعات والشركات الناشئة، وهو ما حال دون وصول التقنيات الجديدة إلى السوق. في عام 2013، قدمت ستارت أب تشيلي

(34) Gonzalez-ج. أوريب (Uribe, J.)، م. ليزربي (Leatherbee, M.) (2017). The effects of business accelerators on venture perform-ance: Evidence from Start-Up Chile. مستنبط من «شبكة بحوث العلوم الاجتماعية (SSRN)“: https://ssrn.com/abstract=2651158 or http:// dx.doi.org/10.2139/ ssrn.2651158. تاريخ زيارة الموقع 11 نوفمبر، 2017.

(35) أ. ويليامز (Williams, A.) (13 سبتمبر، 2012). How Start-Up Chile is attracting startups from Singapore, London, and San Francisco.Techcrunch. مستنبط من https://techcrunch. com/2012/09/13/how-startup-chile-is- attracting-startups-from-singapore-london-and-san-francisco/. زيارة الموقع في 1 ديسمبر، 2017.

(Start_up Chile) لوحة معلومات SUP التي سمحت للأعضاء من جميع الأجيال ـ من خلال نظام مغلق ـ بالتواصل عن طريق حجز مواعيد لعقد لقاءات فيما بينهم. ونظراً لوجود وصمة في الثقافة التشيلية ارتبطت بالفشل الذي حال دون المخاطرة، فقد تم ترتيب اللقاءات أيضاً من خلال وسائل التواصل الاجتماعي التي حظيت باجتذاب مكّن من تكوين مجتمع نشط. يقول هوراشيو (Horacio):

لقد واجهنا في ستارت أب تشيلي (Start_Up Chile)، التحدي المتمثل في مساعدة رواد الأعمال التشيليين على إدراك أن لديهم كل ما يحتاجون إليه ليرتقوا إلى العالمية. فقد كانوا موهوبين وعظماء، وكان يلزمهم فقط تصديق ذلك. ومن ثم، اعتقدنا أنه من الضروري بالنسبة إلى المشاركين التشيليين قضاء بعض الوقت مع المشاركين الأجانب من أصحاب الخبرات في وادي السيليكون، حتى يتمكنوا من إدراك أنهم ليسوا مختلفين على الإطلاق من حيث الإمكانات. وهذا هو السبب الذي جعلنا نولي أولوية لوجود مكتب لمؤسسة ستارت أب تشيلي (Start_UpChile) يقضي فيه الأشخاص الكثير من الوقت معاً، ويكوّنون مجموعة متقاربة جداً من الأصدقاء، والتي نسميها فعلياً «أسرة SUP». كما ترون، لقد دفعتنا الحاجة الثقافية إلى التخلي عن الخوف نحو إعطاء الأولوية لتبني ثقافة داخلية قوية.[36]

نظمت مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) سوقاً مجتمعية ليكون من السهل على أعضائها تبادل الخدمات والمنتجات أو شراؤها من بعضهم في عام 2012. وحتى يتمكن رواد الأعمال الأجانب من التعايش في الثقافة التشيلية، كان لا بد من وجود «كوبادرازغو (Compadrazgo)»، وهي شبكة اجتماعية تضم أفراداً من العائلة والأصدقاء وزملاء الدراسة وزملاء العمل، حيث توجد التزامات

(36) إ. ستيوارت (Stewart, E.) (14 نوفمبر، 2013). Start-Up Chile and Start-Up Brasil: Two very different beasts.PulsoSocial. مستنبط من http://pulsosocial.com/en/2013/11/14/start-up-chile-and-start-up-brasil-two-very-different-beasts/. تاريخ زيارة الموقع 1 ديسمبر، 2017.

أخلاقية واجتماعية متبادلة تربط أفراد الشبكة.[37] حاول فريق ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) استنساخ ذلك من خلال النظام الإيكولوجي الذي أسسه. تمكنت مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) بسرعة من إنماء مساحتها المكتبية الأولية، مكتبة كورفو (CORFO)، وتم التبرع لها في النهاية بمكان عمل مشترك من شركة «موفيستار (Movistar)» ـ المُسماة حالياً بتليفونيكا (Telefo´nica) ـ شركة اتصالات في إسبانيا. ظلت «موفيستار (Movistar)» تساعد رواد الأعمال الجدد من خلال الاتصالات عبر الهواتف المحمولة.

5.2.3 يوم العرض

في 13 سبتمبر 2012، نظمت ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) أول يوم للعرض تقدمه في سان فرانسيسكو، حيث تم عرض 25 شركة ناشئة من دول متنوعة مثل سنغافورة والهند ونيوزيلندا وكندا. وقد وقع الاختيار على هذه الشركات الناشئة في سانتياغو من بين 31 شركة.[38] حضر العرض أكثر من 600 مشارك إلى جانب ممثلين معتمدين من شركات جوجل (Google) وميركادو ليبري (Mercado Libre) و500 شركة ناشئة ومنظمات أخرى. وكان المستثمرون الرئيسون هم مجموعة غلوبال أنجلز تشيلي (Global Angels Chile) التي تضم مستثمرين بارزين مثل أوليفر فلوغِل (Oliver Flogel)، الرئيس التنفيذي السابق لشركة «تليفونيكا تشيلي (Telefonica Chile)؛ وجوردي فيرير (Jordi Ferrer)، الرئيس السابق للتسويق الرقمي في شركة تي إن إس غلوبال (TNS Global)؛ وويلسون بايس(Wilson Pais)، رئيس قسم الابتكار في

(37) ج. أربوليدا فلوريز (Arboleda-Florez, J.) (2001). Mental health in Latin America: Conflict and crisis.Interpsiquis, 2.

(38) أ. هيم (Heim, A.) (21 مايو، 2012). Start-Up Chile demo day: Here are the 31 start-ups pitching this Wednesday. The Next Web. مستنبط من https://thenextweb.com/la/2012/05/21/its-start-up-chile-demo-day-here- are-the-32-startups-pitching-today/. تاريخ زيارة الموقع 22 مارس، 2018.

مايكروسوفت (Microsoft)؛ وغونزالو بيغازو (Gonzalo Begazo)، المدير المالي السابق لشركة جوجل (Google).[39]

تمارس هذه المسابقات العامة ضغوطاً على المستثمرين لتقديم تقييم أعلى للعدد القليل من الشركات الناشئة التي تم اختيارها للعرض. وبدأ رأس المال المخاطر يتدفق من الأرجنتين والبرازيل وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وأوروغواي.[40] وتم تنظيم فعاليات التخرج (التي كانت أشبه بأحداث توظيف) لأعضاء ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في بعض المدن الأساسية مثل وادي السيليكون، نيويورك، لندن، ومدريد. وسهلت هذه الأنشطة وجود نظام إيكولوجي عالمي يربط النظام الإيكولوجي المحلي لريادة الأعمال بالنظام الإيكولوجي العالمي لريادة الأعمال. يقول أحد المشاركين الأوائل في ستارت أب تشيلي (Start_up Chile):

«لقد فتحت ستارت أب تشيلي (Start_Up Chile) أمامي الأبواب، عندما تم اختياري في الدور نصف النهائي، تمت دعوتي إلى يوم العرض وكنت من بين المرشحين النهائيين. ولم يحالفني الفوز. لكن في هذا الحدث، التقيت بمستثمر أمريكي لديه مسرع في سان دييغو، كاليفورنيا ودعاني إلى المشاركة في مُسرعه. وقدم إليّ تمويلاً استثمارياً أولياً بقيمة 150.000 دولار أمريكي إلى جانب 350.000 دولار أمريكي أحصل عليها عندما أكون جاهزاً للإنتاج الشامل.»[41]

(39) Startup Chile Blog.9) مارس، 2012). What are suppers up to this week? Start-Up Chile Demo Dayin San Francisco. مستنبط من http://www.startupchile.org/what-are-suppers-up-to-this-week-start-up-chile-demo-day-in-san-francisco/. تاريخ زيارة الموقع: 22 مارس، 2018.

(40) ف. وادوه (Wadhwa, V.) (2012). Op. cit.

(41) ك. كوشيل (Kuschel, K.)، م. ت. ليبيلي (Lepeley, M. T.)، ف. إسبينوزا (Espinosa, F.)، س. غوتيريز Gutie´ rrez, S.) (2015). Entrepreneurial funding challenges for Latin American women startup founders. SERIE Working Paper No. 24. مستنبط من http://repo- sitorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/139/wp24.pdf?sequence=1. تاريخ زيارة الموقع: 19 ديسمبر، 2017.

ترك هوراشيو ميلو (Horatio Melo) ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في أبريل 2014. وتولى سيباستيان فيدال (Sebastian Vidal)، المدير المساعد السابق ومدير العمليات في مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start_up Chile)، مهام منصبه. وبحلول أوائل عام 2015، حدد برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) مشكلة حرجة، وهي عدم وجود عدد كافٍ من المستثمرين المحليين في المرحلة المبكرة. فقد كان نحو 85٪ من التمويل يأتي من الخارج (معظمهم من الولايات المتحدة الأمريكية) ومن ثم ستتم إعادة تمركز الشركات الناشئة خارج تشيلي. بحلول عام 2014، كان 80٪ من المؤسسين قد غادروا بعد الانتهاء من البرنامج، فعاد 34٪ إلى الولايات المتحدة الأمريكية.[42]

لقد بدا واضحاً مدى الحاجة إلى مزيد من التمويل للمساعدة على توسيع نطاق الشركات الناشئة وتقليل احتمالات الفشل. فأطلقت مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) صندوق سكيل (SCALE) في يناير 2015 الذي كان عبارة عن صندوق استثمار متابعة بقيمة 60 مليون بيزو تشيلي (100.000 دولار أمريكي). وتم تقديمه إلى خريجي ستارت أب تشيلي (Start_up Chile). ثم، أقاموا في تشيلي لمدة 12 شهراً على الأقل ووجهوا ثلاث شركات ناشئة في هذا الوقت. لقد كان تمويل برنامج سكيل (SCALE) خالياً من حقوق الملكية، وكجزء من اتفاق التمويل المشترك كان يلزم أن يُسهم بنسبة 70٪ من احتياجات التمويل، وتسهم الشركات الناشئة بتمويل 30٪ المتبقية من المبلغ.[43]

(42) م. لينون (.Lennon, M)، ك. ماغي (.Magee, C) (يوليو،2014). Startups surge in South America. TechCrunch. مستنبط من- https://techcrunch.com/2014/07/01/startups-surge-in-south-america/. تاريخ زيارة الموقع 19 ديسمبر، 2017.

(43) ك. ماغي (.Magee, C) (19 يناير، 2015). Start-Up Chile launches follow-on fund to boost local growth. TechCrunch. مستنبط من- nch.com/2015/01/19/start-up-chile-launches-follow-on-fund- to-boost-local-growth/. تاريخ زيارة الموقع 19 ديسمبر، 2017.

في عام 2015، أطلقت ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) أيضاً برنامج ستارت أب فاكتوري (TSF _ Start_up Factory)، الذي كان برنامجاً لما قبل التسريع مدته 12 أسبوعاً للشركات الناشئة التي أسستها وتقودها سيدات (الشكل 5.2). وكان لهذه الشركات دفعتان في السنة، تتضمن كل دفعة 20_30 شركة. تم عرض 10 ملايين بيزو تشيلي (نحو 15.000 دولار أمريكي) كتمويل خالٍ من حقوق الملكية وتأشيرة مدتها عام واحد. كان لدى المؤسِّسات السيدات خيار التقدم بطلب للحصول على تمويل أولي من ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في مرحلة التخرج. يقول سيباستيان (Sebastian):

لم يُقصد بهذا البرنامج المساواة بين الجنسين، فهو برنامج للتنوع... فقد تم تأسيس85 ٪ من الشركات الناشئة (من برنامج ستارت أب تشيلي (Start_ Up Chile)) من قبل الرجال و15 ٪ من النساء، وإذا نظرت إلى إحصائيات كل مجموعة بشكل منفصل، فإن النتائج لن تختلف على الإطلاق، فلماذا لا يزيد

الشكل 5.2: S-Factory



المصدر: ستارت أب تشيلي (Start_up Chile)

هـذا العـدد ويتشـجع المزيـد مـن الإنـاث المبـادرات فـي الدولـة علـى الدخـول إلـى عالـم التكنولوجيـا؟[44]

تـرك سيباسـتيان (Sebastian) مؤسسـة سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) فـي أغسـطس 2015 لتولـي دور المديـر التنفيـذي لبرنامـج «بارالـل 18» (Parallel18)، وهـو برنامـج دولـي ناشـئ مقـره بورتـو ريكـو.

5.3 الإصدار 2.0 من برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile)

فـي عـام 2015، استعانت وزارة الاقتصـاد بخبير استشـاري خارجي لتقييم سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile).[45] ومـن خـلال المسـح والمقابـلات التـي تمـت مـع الأجيـال التسـعة الأولـى التـي تكونـت مـن 785 مشـروعاً، وجـد التقريـر مـا يلـي:

1. مـن خـلال جـذب رواد أعمـال مـن الطـراز العالمـي واسـتبقائهم، قـد يكـون مقـر الشـركات ذات الإمكانـات العالميـة فـي تشـيلي.
2. سـاعد البرنامـج رواد الأعمـال المحلييـن علـى تطويـر المعرفـة والمهـارات والشـبكات الضروريـة للنجـاح.
3. اسـتفادت الأنشـطة والتفاعـلات من أصحـاب المصلحة في النظـام الإيكولوجي مـن خـلال نشـر المعلومات وخلـق المزيد مـن عقـول الريـادة والإبداع.
4. سـاعد البرنامـج علـى بنـاء سـمعة تشـيلي كنظـام إيكولوجـي للريـادة والابتـكار فـي المجتمـع الدولـي.

(44) ك. ماغـي (Magee, C.) (16 يونيـو، 2015). Startup Chile launches pre-accelerator for female founders. TechCrunch. مسـتنبط مـن https://techcrunch.com/2015/06/16/start-up-chile-launches-pre-accelerator-for-female- founders/. تاريـخ زيـارة الموقـع 19 ديسـمبر، 2017.

(45) Verde, 2016 cited in س. غريفيـث جونـز (Griffith-Jones, S.)، م. ل. مارتينيـز سـولا (Martı´ nez Sola, M. L.)، ج. بيترسـون (Petersen, J.) (2017). The role of CORFO in Chile's development: Achievements and challenges. Policy Dialogue. مسـتنبط مـن http://policydialogue. org/files/events/background-materials/Future_of_National_Development_Banks_-_Chile.pdf. تاريـخ زيـارة الموقـع 4 فبرايـر، 2017.

ومع أن الأثر الإيجابي للبرنامج يمكن ملاحظته في حجم رأس المال الذي تم جمعه، كان ثمة تأثير ضئيل في الشركات الناشئة الأخرى في الاقتصاد. وقد نتج هذا ـبصورة جزئيةـ بسبب عدم توافر بيانات مستمرة عن استمرارية الشركات الناشئة. فعلى سبيل المثال، كانت هناك بيانات قليلة عن رواد الأعمال الذين حضروا البرنامج: مشاريعهم اللاحقة في مجال ريادة الأعمال، والمؤشرات المالية للشركات الناشئة التي انتقلت أو أعادت تمركزها (المبيعات، الأرباح، النمو، الصادرات)، وعدد العمالة الناتجة والدعم الكمي من حاضنات الأعمال والمسرعات. بحلول عام 2015، أنتجت تشيلي شركة أحادية القرن وأربع شركات سنتور[46] و31 شركة حصان مقارنة بسنغافورة، والتي اشتملت على شركتين أحاديتَي القرن و12 شركة سنتور و27 شركة حصان.[47] في تشيلي (بدءاً من 2014)، كانت الشركات الصغيرة والمتوسطة تمثل نسبة 98.5 ٪ من مجموع الشركات التي تمثل 61 ٪ من المبيعات السنوية و45 ٪ من الرواتب التشيلية. ومن هذه الشركات، كانت نسبة الشركات متناهية الصغر 75٪ ونسبة الشركات الصغيرة 20.7 ٪ ونسبة الشركات المتوسطة 3.1 ٪.[48] وكانت هناك حاجة ملحة إلى زيادة حجم أعمال الشركات الناشئة وإدارة مرحلة «وادي الموت».

قبل أسبوعين من مغادرة سيباستيان (Sebastian)، أرسلت كورفو (CORFO) إعلاناً عن طلبها مديراً تنفيذياً جديداً لمؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–up Chile). رأت روشيو فونسيكا (Rocio Fonseca) ـوهي خريجة معهد «MIT» للتكنولوجيا ـ الإعلان وتقدمت بالطلب على الفور. وخلال الفترة التالية التي تراوحت بين 4ـ3

(46) الشركات أحادية القرن هي الشركات الناشئة التي تُقدر بمليار دولار فأكثر. تُقدر شركات السنتور بـ 100 مليون دولار فأكثر وتُقدر شركات الحصان بعشرة ملايين دولار فأكثر.

(47) OECD Development Centre. (عام2016). Start Up Latin America 2016. Building an innovative future. OECD. مستنبط من https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016-Assessment-and-Recommendations.pdf. تاريخ زيارة الموقع5 فبراير، 2017.

(48) OECD. (عام2016). Financing SMEs and entrepreneurs 2016. مستنبط من http://dx.doi.org/10.1787/fin_ sme_ent-2016-11-en. تاريخ زيارة الموقع 4 فبراير، 2017.

أسابيع، أجرت مقابلتين على سكايب (Skype). ثم وصلت إلى تشيلي في 30 يوليو (الخميس) وفي اليوم التالي (الجمعة)، ذهبت لإجراء مقابلة مع رئيسها السابق إنتي نونيز (Inti Nun˜ez) رئيس قسم تنظيم المشاريع في كورفو (CORFO)، حيث عرض عليها منصب رئيس ستارت أب تشيلي (Start_up Chile). قبلت على الفور وبدأت العمل مديرة تنفيذية جديدة اعتباراً من 3 أغسطس 2015. في الأسبوع الأول، عقدت مقابلة مع نائب رئيس كورفو (CORFO) إدواردو بيتران (Eduardo Bitran) حيث قبلت التحدي المتمثل في تقييم البرنامج خلال الستة أشهر القادمة وتحديد أثره واقتراح استراتيجية لاستمرارية: الإصدار 2.0 من برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile).

كانت روشيو (Rocio) تعمل مرشدة لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) منذ ديسمبر 2014. وكانت تستمع إلى المؤسسين وتعرف شكاواهم. وللحصول على 360 تعليقاً تفصيلياً بشأن البرنامج، بدأت روشيو (Rocio) بالتحدث إلى جميع الأعضاء الفاعلين في النظام الإيكولوجي والعاملين في ستارت أب تشيلي (Start_up Chile). وأدركت بسرعة أن النظام الإيكولوجي التشيلي قد تغير في سنوات التشغيل الخمس وأن الفريق الصغير احتاج أيضاً إلى تطوير استراتيجياته وكفاءاته. فقد حققت ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) هدفها الأصلي المتمثل في أن تكون عاملاً حافزاً، لكن إن كان لا بد من الوصول إلى الشركات وحيدة القرن، أي المتميزة، وكان يلزم القيام بشيء جذري. بعد ثلاثة أشهر، قدمت روشيو (Rocio) خطة مفصلة إلى كورفو (CORFO) حول ما أرادت القيام به وكيف يمكنهم المضي قدماً. وحصلت على الموافقة على ذلك وبدأت المرحلة التالية من التطور ـ الإصدار 2.0 من برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile). واعتباراً من عام 2016، كان هدف ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) الجديد هو ضمان أن تصبح تشيلي مركزاً عالمياً للابتكار التكنولوجي وأن تُعرف كقوة دافعة للمشروعات التكنولوجية التي ستؤثر بشكل إيجابي في الاقتصاد المحلي (الشكل 5.3). تقول روشيو (Rocio):

«إن هـدف الإصـدار 2.0 مـن برنامـج سـتارت أب تشـيلي(Start-up Chile) هـو خلـق تأثيـر اقتصـادي فـي الدولـة مـن خـلال تطويـر المصفوفـة الاقتصاديـة وخلـق مصفوفـة جديدة تعتمـد علـى التكنولوجيا والابتـكار والأسـواق العالميـة».

قـام فريـق سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) بجـرد لمـا كانـوا عليـه عـام 2010 ومـا وصلـوا إليـه فـي عـام 2015. وحتـى ذلـك الحيـن، لـم يتـم اكتشـاف الكثيـر عـن التأثيـر الاقتصـادي، ومـن ثـم كان تركيـز روشـيو (Rocio) ينصـب هنـا أيضـاً: يجـب أن يكـون كل شـيء قابـلاً للقيـاس ومتمركـزاً حـول تحسـين الأعمـال. وبالنظـر إلـى حجـم الفريـق الصغيـر (23 شـخصاً) والميزانيـة المحـدودة، لـم يكـن هـذا أمـراً سـهلاً، ولكـن الأشـخاص الذيـن يعملـون فـي سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) كانـوا ملتزميـن وتشـاركوا فـي حلـم عـام بتغييـر تشـيلي مـن خـلال مسـاعدة المؤسسـين علـى تحريـك نطـاق أعمالهـم.

فـي عـام 2010، كانـت العقليـة التشـيلية تقليديـة إلـى حـد كبيـر. ونظـراً إلـى كـون اقتصـاد تشـيلي يعتمـد علـى المـوارد الطبيعيـة؛ حيـث تمثـل الصـادرات الرئيسـة السـلع الأساسـية (إنتـاج النحـاس).

واحتاجـت تشـيلي إلـى محفـز لتغييـر العقلية إلـى الابتـكار والتكنولوجيا والعولمة. ووفقـاً لتقريـر منظمـة الرصـد العالمـي لتنظيـم المشـاريع (GEM) لعـام 2015،[49] كانـت تشـيلي لا تـزال تكافـح مـن أجـل نقـل الأبحـاث والتطويـر (المرتبـة 45/ 62)، وتمويـل ريـادة الأعمـال (48/ 62)، ولوائـح الدخـول إلـى الأسـواق الداخليـة (47/ 62)، وديناميكيـات السـوق الداخليـة (59/ 62)، والبنيـة التحتيـة التجاريـة والقانونيـة (41/ 62). كانـت تشـيلي متفوقـة فـي برامـج ريـادة الأعمـال الحكوميـة (7/ 62)، والسياسـات الحكوميـة للضرائـب والبيروقراطيـة (6/ 62)، والسياسـات الحكوميـة للدعـم والاهتمـام (20/ 62). وارتفـع إجمالـي نشـاط الريـادة فـي المرحلـة المبكـرة

(49) Global entrepreneurship monitor reports. مستنبط من http://gemconsortium.org/report

(TEA) مـن 16.8 ٪ فـي عـام 2010 إلـى 25.9 ٪ فـي عـام 2015. فـي الواقـع، كانـت تشـيلي تمثـل 50٪ مـن إجمالـي نشـاط الريـادة فـي المرحلـة المبكـرة (TEA) فـي أمريـكا اللاتينيـة، حيـث كانـت نسـبة 24٪ مـن رواد الأعمـال فـي سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) مـن تشـيلي (منـذ 2015_2010) ونحـو 40٪ مـن الأجيـال الثلاثـة الأخيـرة مـن تشـيلي، مـا يـدل علـى الاهتمـام المتزايـد بالمسـرع.[50]

لقـد كان مـن الواضـح أن برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) قـد حقـق أهدافـه الأوليـة بنجـاح. وأصبحـت لديـه الآن علامـة تجاريـة تحظـى باعتـراف دولـي وسـمعة قويـة. وكان عليهـم أن يسـتفيدوا مـن ذلـك فـي السـوق للمرحلـة التاليـة مـن

الشكل 5.3: روشيو فونسيكا (Rocio Fonseca)



المصدر: ستارت أب تشيلي (Start_up Chile)

(50) Fast Company. (عام2017). The world's 50 most innovative companies 2017. Fast Company. مسـتنبط مـن https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2017. تاريـخ زيـارة الموقـع 26 ديسـمبر، 2017.

النمو، ما تطلب تغيير عقلية الشركات نحو الشركات الناشئة وزيادة استثمارات رأس المال المخاطر الخاص، وهو الأمر الذي كانت تفتقده أمريكا اللاتينية. وفقاً لتقرير زمالة كوفمان (Kauffman Fellows) للعام 2012، حظيت أمريكا اللاتينية بسجل تاريخي من عوامل الجذب المتدنية لرأس المال المجازف بسبب «عدم وجود سجل تاريخي لشركات رؤوس الأموال المجازفة القائمة في أمريكا اللاتينية، والجيل الجديد الذي لا يزال غير ناضج «عالمياً» من رواد الأعمال الناشئين، وندرة استراتيجيات الخروج في المنطقة».[51] واعتُبرت التحديات التي تواجهها تشيلي متمثلة في:

1. صغر حجم السوق المتاحة للحافظة.
2. عدم توافر الشركاء المحدودين (LP) وسهولة التمويل.
3. نقص تدفق الصفقات.
4. التنافس مع شركات رؤوس الأموال المجازفة الحالية والقطاع العام.
5. توافر التكنولوجيات/ التكنولوجيات الحيوية ودعمها.[52] وهذا يعني تغيير الوضع الراهن.

في عام 2010، تولى مؤسسو ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) المحدَّدين دور «المبشرين». ولم يُنتظر منهم البقاء في البلاد، بل اقتصر إسهامهم الرئيس في تشيلي -خلال الوقت الذي أمضوه- على التفاعل خلال الأشهر الستة مع التشيليين. فإذا تطور النظام الإيكولوجي ونجحوا في تغيير العقليات، كان عليهم اجتذاب المستوى التالي من رواد الأعمال، الذين يتمتعون بالخبرة والجاذبية في السوق، فضلاً عن قدرتهم على التوسع، وهم الذين لا تقتصر نظرتهم إلى تشيلي على كونها مصدراً للتمويل الأولي فحسب، بل محطة في

(51) غ. ميراندا (Miranda, G.) (2012). تقرير زمالة كوفمان (Kauffman Fellows report) .(4 (ص11). Fall/Winter. Palo Alto: Kauffman Fellows Press.

(52) المرجع نفسه.

أمريكا اللاتينية كذلك. وقد كان ثمة شعور بأن هذه المجموعة الجديدة من رواد الأعمال ستكون قادرة على تحقيق هدف احتضان الشركات أحادية القرن في مجال التكنولوجيا. بدأت ستارت أب تشيلي (Start– up Chile) تركز على اختيار رواد الأعمال الذين سيُحدثون تأثيراً اجتماعياً واقتصادياً في تشيلي عن طريق مزاولة الأعمال من تشيلي إلى العالم.

بين عامي 2010 و2014، كان متوسط عمر المؤسسين يتراوح بين 25 و27 عاماً، ولكن بين عامي 2015 و2017، كان متوسط عمر المؤسسين يتراوح بين 33 و35 عاماً. انتقلت المحفظة من الشركات الناشئة للتعامل بين المؤسسة والمستهلك (B2C) إلى الشركات التي لديها نموذج أعمال للتعامل فيما بين المؤسسات (B2B). في الواقع، كانت نسبة 65٪ من الشركات الناشئة من الجيلين 17 و18 لديها نماذج أعمال للتعامل فيما بين المؤسسات (B2B). في السنوات الأولى من عمر ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) – الإصدار 1.0 – كانت معظم الشركات الناشئة للتعامل بين المؤسسة والمستهلك (B2C) عبارة عن تطبيقات. كان لدى معظم مؤسسي الإصدار 2.0 من برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) (المشمولين في برنامج التمويل الأولي SEED) خبرة عمل سابقة في المجال الذي كانوا يعملون فيه ولديهم منتجات صالحة مع إثبات لصحة المفهوم. ومن بين المجموعة، كان ما يعادل نسبة 10٪ يتوسعون بالفعل (لم يكن أعضاء برنامج التمويل الأولي (SEED) يتلقون أفكاراً للمفاهيم، بل كانوا يمثلون الشركات الناشئة التي لديها الحد الأدنى من المنتجات الصالحة (MVP) فقط). وكانت هذه محفظة أكثر نضجاً من السابقة، مع محاولة غالبية الشركات الناشئة الحصول على موطئ قدم في أمريكا اللاتينية. في الإصدار 1.0 من برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile)، انتقل مؤسس واحد أو اثنان إلى تشيلي، في المتوسط، بينما في الإصدار 2.0 من برنامج ستارت أب تشيلي (Start– up Chile)، انتقل ثلاثة إلى خمسة مؤسسين وبعض أعضاء الفِرق إلى تشيلي. أما بالنسبة إلى أعضاء برنامج إس فاكتوري (S–Factory) (TSF) (برنامج ما قبل التسريع للسيدات)، فقد كانوا لا يزالون يقبلون أفكار المفاهيم والنماذج الأولية.

اعتباراً من عام 2016، بدأت مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في خفض إجمالي الدفعات سنوياً من ثلاث دفعات إلى دفعتَين لبرنامجَي التمويل الأولي وإس فاكتوري (TSF& SEED). وتم تقديم صندوق المتابعة الذي صدر في عام 2015 سكيل (SCALE) إلى كورفو (CORFO) في عام 2017. أدركت روشيو (Rocio) أنه لم تعد ثمة حاجة إلى نظام RVA إذا تغيرت الأهداف. فقد احتاجوا إلى تطوير النظام الإيكولوجي لشركات رؤوس الأموال المجازفة (VC) الناشئة والحصول على شركات أكبر تعمل في قطاع التكنولوجيا. اعتباراً من عام 2016، تم اتخاذ قرار بأنه في الوقت الذي سيستثمر فيه برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في توفير الأنشطة والمنصات الخاصة بالشبكات، لن يكون من المناسب بالنسبة إلى مؤسسي ستارت أب (start_up) متابعة حضور هذه الفعاليات حيث إنه من الصعب تتبع تأثير هذه الأنشطة. ولكن من خلال جعل هذه الأنشطة تطوعية، سيستطيع المؤسسون التركيز على مهمتهم الرئيسة: توسيع نطاق أعمالهم. ثم قدمت مؤسسة ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) برنامج فاوندرز لاب (Founders Lab) (وهو برنامج أنشأته صوفيا ديل سانتي (SofiaDelSante)، مديرة المجتمع والشبكات).

ركز برنامج فاوندرز لاب (Founders Lab) على تسهيل تنمية الأعمال ويمكن تقسيمه إلى خمس مراحل: الإلهام، والإبداع، والبناء، والدعم، والنمو.

- في مرحلة الإلهام، يتبادل المؤسسون الأفكار والخبرات لتشجيع التشيليين على متابعة أنشطة ريادة الأعمال العالمية.
- وفي مرحلة البناء، تم تشجيع المؤسسين على تعريف المجتمع المحلي على كيفية استخدام أفضل الممارسات مثل المبادرات المرنة وعملية تطوير العملاء لنقل الشركات الناشئة الطموحة من مرحلة المفهوم أو التصور إلى مرحلة MVP أو مرحلة المنتج.
- وفي مرحلة الدعم، قام رواد الأعمال ذوو الخبرة في ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) بتوجيه نظرائهم المحليين في المراحل الأولى من دورة المبادرة.

ـ وأخيراً، في مرحلة النمو، كان يتم تنظيم اجتماع غير رسمي كل أسبوعين لتعزيز الحوار بين رواد الأعمال والانتشار على المستوى الإقليمي.

انتقلت أنشطة التأثير الاجتماعي من خارج المؤسسات (حتى ذلك الحين كانت ترتكز في الجامعات والمناسبات العامة) إلى داخل المؤسسات. فعلى سبيل المثال، كان المؤسسون يقدمون دروساً تدريبية في أقسام المبيعات في المؤسسات، أو ورش عمل حول كيفية العمل مع جيل الألفية. ستربط ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) الشركات الناشئة بمؤسسات الأعمال التي ستفيد الشركات الناشئة على المدى الطويل من خلال صناديق المبيعات و/ أو الاستثمار المستقبلية، مما يؤدي إلى تعزيز علاقات أعمق في النظام الإيكولوجي. وقد كان هذا مهماً لأن ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) عملت دائماً مع الرعاة، وفي الماضي عندما لم يشارك رواد الأعمال في الأنشطة، كانت هناك مشكلة في إدارة التسليم والتوقعات.

تغيرت الخدمات التي تقدمها ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) من دعم رواد الأعمال الناشئين في بدء أعمالهم وخلق فرص لتوفير التأثير الاجتماعي، إلى دعم نمو الأعمال والتأثير الاقتصادي. تولت ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) دور «المبشرين». فتطور الفريق لتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وبداية من عام 2016، تم التركيز على إيجاد الشركات التي يمكن أن تمثل مستثمرين أو عملاءً محتملين، وهو ما تطلب الكثير من مبادرات «طرق الأبواب» لتعريف الشركات على عروض المنتجات الناشئة. تقول روشيو (Rocio):

> **لقد حققنا نجاحاً كبيراً؛ فبالنسبة إلى الشركات الكبيرة، يُعد العمل مع الشركات الناشئة أمراً معقداً. ولذا تساءلنا: ما المشكلات التي تواجهكم؟ وما شكواكم الكبرى؟ وبهذا، بدأنا ربط المشكلات بحلول الشركات الناشئة لدينا.**

في عام 2016، تم عقد أمسيات تكنولوجية، وكانت عبارة عن مناسبات شهرية لصناعات محددة تمت فيها دعوة 10ـ15 شركة من أفضل الشركات الناشئة الموجودة في النظام الإيكولوجي التشيلي. ركزت هذه الفعاليات على موضوعات

مثل التكنولوجيا المالية والتكنولوجيا التعليمية والتجارة الإلكترونية واللوجستيات والصحة (بحيث يركز كل شهر على صناعة محددة). وقد سمح ذلك لمؤسسة ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) بربط أفضل الشركات الناشئة من تشيلي (وليس بالضرورة من داخل البرنامج) بالمستثمرين أو العملاء المحتملين. وحصلت هذه الشركات الناشئة على جمهور شديد التركيز ممن كانوا مهتمين بهذا المجال. وتمت متابعتها غالباً من خلال حدث للتواصل والتعارف السريع يتيح للشركات والشركات الناشئة مزيداً من التفاعل. تقول روشيو (Rocio):

> **«إن إنتاجنا صغير الحجم، لكنني أرى بالفعل أنه ذو جودة أفضل. فنحن نعمل مع الشركات الناشئة التي ترغب حقاً في القيام بذلك، وهو أمر تطوعي، والآن، لا يزال لدينا 07 ٪ من رواد الأعمال يعملون مع المجتمع، وجميعهم من الأجانب تقريباً. لقد خضنا مخاطرة كبيرة (بتغيير نظام RVA الحالي) وها نحن نسير بشكل ممتاز».**

سمح هذا التغيير للشركات الناشئة بالتركيز على إنشاء قاعدة في تشيلي، مع استمرار المبيعات العالمية، والإسهام الإيجابي في النظام الإيكولوجي الاقتصادي. وارتبطت ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) بأكثر من 150 شركة، كان يستثمر العديد منها في الشركات الناشئة. وبعض هذه الشركات مثل مايكروسوفت (Microsoft)، يُعد أيضاً جزءاً من النظام الإيكولوجي. فقد كان مركز الابتكارات في مايكروسوفت (Microsoft)، أحد المسرعات الحاضنة، الراعي الرئيس لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile). لقد بنت ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) سمعة طيبة من اختيار تلك الشركات الناشئة المرجح لها أن تنجح. وقد كانت المقدمة القوية لتشيلي تسمح للمستثمرين الآخرين بالانتقال السريع بعد فترة السبعة أشهر والحصول على شركة ناشئة تأسست جذورها في تشيلي. فاستمر بذلك عدد الطلبات في الزيادة (الشكل 5.4).

تحول يوم العرض ليصبح يوم التخرج للشركات الناشئة. وأصبح يمثل احتفالاً، وليس منافسة. حيث تتم دعوة المستثمرين والعملاء إلى حفل تخرج يعرض فيه المؤسسون إنجازاتهم: المبيعات، وتقييم السوق، ومقدار الزيادة في

الشكل 5.4: روشيو فونسيكا (Rocio Fonseca) (المديرة التنفيذية) وديفيد فيرنانديز (David Ferna´ndez) (مدير التحليل الذكي لمعلومات الأعمال) يستضيفان إحدى الأمسيات التكنولوجية.



المصدر: ستارت أب تشيلي (**Start_up Chile**)

رأس المال. وكان هذا ممكناً نظراً لأن الشركات المبتدئة تم الربط بينها في بداية البرنامج وبين المستثمرين والعملاء، ما أدى إلى انعدام الحاجة إلى «الترويج». وقد تم تنفيذ جميع هذه التغييرات بميزانية واحدة تُقدر بنحو 7 ملايين دولار أمريكي، تم تخصيص أكثر من 89٪ منها لتمويل الشركات الناشئة، وغطت نسبة 8٪ الرواتب الحكومية للموظفين [53] ونسبة 3٪ التكاليف التشغيلية. كان لا بد من أن تجد ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) طريقة مبتكرة لجمع أموال للتسويق، التي كانت تمثل 0.17 ٪ فقط من الميزانية. وتم ذلك عن طريق العثور على الرعاة؛ فقد حقق فريق التسويق في ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) وإلى الآن نجاحاً كبيراً في هذه الاستراتيجية، وعلى سبيل المثال، بحلول 1 فبراير

(53) الرواتب الحكومية ليست تنافسية كرواتب السوق.

2018، قام بجمع الميزانية الكاملة للأنشطة المخطط لها في عام 2018، التي بلغت ثلاثة أضعاف ميزانيتها الإجمالية لعام 2017. تقول روشيو (Rocio):

«إننا نبتكر هذه الطرق التي تتميز بمرونة عالية، فإن لم تنجح، يمكننا تغييرها وإصلاحها. لذلك يجب أن يكون أساس برنامج ستارت أب تشيلي (Start_Up Chile) -وهو الفريق- قوياً للغاية، ما يسمح لنا بالتعامل مع التحول، بيد أن ذلك يمثل تحدياً إلى حد ما... أنا أحب ديناميكيات ستارت أب تشيلي (Start_Up Chile)، لأنك إذا رأيت شيئاً ما غير ناجح، فستغيره بسرعة فائقة».

5.4 نتائج السياسات: تأثير ستارت أب تشيلي (Start-Up Chile)

وفقاً لتقرير الاستثمار العالمي لعام 2017، فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر (FDI)، كانت تشيلي ثالث أكثر الدول جاذبية في أمريكا الجنوبية بعد البرازيل وكولومبيا.[54] فقد صنف تقرير مؤشر ريادة الأعمال العالمي لعام 2018 تشيلي في المرتبة 18 عالمياً بسبب نظامها الإيكولوجي الريادي. تم تحديد نقاط القوة الرئيسة للنظام التشيلي على أنها تتمثل في تصور الفرص ومهارات المبادرات وقبول المخاطر وابتكار المنتجات.[55]

تأسست مؤسسة النهوض بالإنتاج (Corporacio´n de Fomento de la Produccio´n – CORFO) عام 1939. وكانت مسؤولة في البداية عن أكثر من 30٪ من الاستثمار التشيلي في أعمال جديدة في صناعة المعدات والآلات، وكان ذلك يمثل نسبة 25٪ من الاستثمار العام.[56] بحلول عام 2015، كان الاستثمار المالي لمؤسسة CORFO

(54) UNCTAD. (عام2017). World investment report. مستنبط من http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ wir2017_en.pdf. تاريخ زيارة الموقع4 فبراير، 2017.

(55) TheGlobalEntrepreneurshipandDevelopmentInstitute.(عام2018).مستنبط من http://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index/. تاريخ زيارة الموقع 1 سبتمبر، 2018.

(56) س. دوران (Dura´ n, S.)، ج. فيرماندوا (Fermandois, J.) (2011). La Corporacio´ n de Fomento y Reconstruccio´ n en Chile como el espı´ ritu de la economı´ a polı´ tica de una e´ poca, 1939-1970. In م. روجير (M. Rougier) (محرر), La Banca de Desarrollo enAme´rica Latina (الطبعة الأولى،ص183-226). Fondo de CulturaEcono´ mica.

(من خلال المنح والائتمانات والضمانات) يعادل 2.863 مليار دولار أمريكي، أو 1٪ من إجمالي الناتج المحلي لتشيلي مع تمثيل مؤسسة كورفو (CORFO) دوراً مهماً في تنويع الاقتصاد وزيادة الصادرات.(57)

تم حساب تأثير ستارت أب تشيلي (Start_Up Chile) بداية من 2010 إلى 2017 على ثلاثة مستويات:

1. المستوى القومي (التأثير الأولي).
2. المستوى الإقليمي (أمريكا اللاتينية) (التأثير الثانوي).
3. المستوى الدولي (التأثير ما بعد الثانوي) (انظر الشكل 5.5). ولم يكن من السهل احتساب التبعات الإقليمية بسبب عدم كفاية البيانات المتعلقة برواد الأعمال الذين غادروا تشيلي لكنهم بقوا في أمريكا اللاتينية.(58)

الشكل 5.5: معلمات التأثير

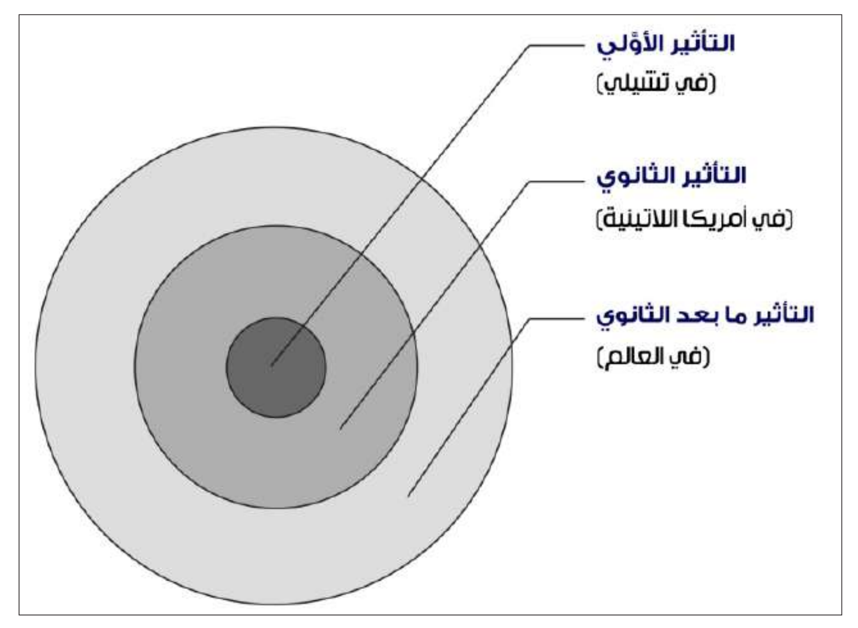
المصدر: المؤلف

(57) س. غريفيث جونز (.Griffith-Jones, S)، م. س. م. سولا (.Sola, M. S. M) ج. بيترسون Petersen, J.) (2017). The role of CORFO in Chile's development: Achievements and) challenges. Policy Dialogue. مستنبط من -http://policydialogue.org/files/events/back ground-materials/Future_of_National_Development_Banks_-_Chile.pdf. تاريخ زيارة الموقع 4 يوليو، 2017.

(58) إ. ماونت (.Mount, I) (4 مايو، 2012).. Start-UpChileattractsforeignentrepreneurstoSouthAmerica. ZDNet.مستنبط من -http://www.zdnet.com/article/start-up-chile-attracts-foreign-entrepreneurs-to south-amer-ica/. تاريخ زيارة الموقع 30 يناير، 2018.

كان إجمالي قيمة التأثير الأولي لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) في النظام الإيكولوجي في حدود 1.35 مليار دولار أمريكي (بتقدير القيمة)، إلى جانب قيمة علاقات عامة إضافية لتشيلي بمقدار 9.7 مليارات دولار أمريكي. وبلغ إجمالي التقدير المتحفظ للوظائف المدعومة 10.057 وظيفة. كما كان إجمالي قيمة الأثر الثانوي لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) في قارة أمريكا اللاتينية 453.75 مليون دولار أمريكي (بتقدير القيمة)، وبلغ إجمالي الوظائف المدعومة 2654 وظيفة. ومن خلال البيانات المتوافرة، بلغ إجمالي قيمة التأثير بعد الثانوي 3.16 مليارات دولار أمريكي مع دعم 12.196 وظيفة. وعلى الصعيد العالمي، بلغت قيمة التأثير الأولي والثانوي وما بعد الثانوي لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) 4.96 مليارات دولار أمريكي بقيمة علاقات عامة تُقدر بـ 9.7 مليارات دولار أمريكي لدولة تشيلي وإجمالي وظائف مدعومة عالمياً بلغ 24.907 (الشكل 5.6).

الشكل 5.6: مستويات التأثير



المصدر: المؤلف

الشكل 5.7: إحصاءات رقمية عن ستارت أب تشيلي (Start-up Chile)

ينطوي الابتكار العادي على اكتشاف منتجات الصادرات التي تم اختراعها في الخارج، ولكن التي تكون جديدة على الدولة أو الشركة. يعد عدد المنتجات التي تدخل سلة الصادرات في الدولة في أي عام مقياساً مستخدماً بشكل متكرر للابتكارات العادية.

يتم تعريف الابتكارات الجديدة بأنها اختراع المنتجات الجديدة، ليس فقط في الدولة، ولكن على المستوى العالمي أيضاً، ويتم قياسها عادة من خلال عدد براءات الاختراع التي سجلتها الدول في أحد الأعوام.

المصدر: كلينغر (**Klinger**) وليدرمان (**Lederman**) (**2009**). **92**)

5.4.1 التأثير العام - المؤشرات العالمية

يعرض الشكل 5.7 بعض الإحصاءات حول ستارت أب تشيلي (Start_up Chile). ويستند تحليل التأثير إلى التقرير المقدم إلى ستارت أب تشيلي (Start_up Chile).

5.4.1.1 التأثير في النظام الإيكولوجي

لقد تطور برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) من حيث شرعيته واكتسب شهرة عالمية. فحتى يوليو 2017، تلقى برنامج ستارت أب (Start_up) تغطية من أكثر من 116 دولةً.

تشيلي في وسائل الإعلام القومية. كانت غالبية التغطية الصحفية من تشيلي والولايات المتحدة الأمريكية، ثم البرازيل والأرجنتين والهند والصين. إضافة إلى ذلك، تمت كتابة ما يزيد على 24 مقالاً أكاديمياً وحالة عمل عن ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) (ومن بين من كتبوا: جامعة ستانفورد وكلية هارفارد للأعمال ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). في عام 2017 وحده، تلقى فريق ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) 25 دعوة مدفوعة بالكامل لزيارة 20 دولة والتحدث عن تجربتهم (انظر الشكلين 5.8 و5.9).

الشكل 5.8: زيارة رئيس سلوفاكيا (السيد أندريج كيسكا (Andrej Kiska) لمقر ستارت أب تشيلي (Start-up Chile)



المصدر: Start_up Chile

الشكل 5.9: نائب المدير سيباستيان دياز (Sebastian Dı´az) (على اليسار) يتحدث عن ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) في منتدى للأمم المتحدة في جنيف بسويسرا.



المصدر: ستارت أب تشيلي (Start_up Chile)

تتمثل أعظم أشكال الإطراء في المحاكاة. منذ عام 2010، أن قامت أكثر من 50 دولةً بتكرار أجزاء من برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile). ففي أمريكا اللاتينية، يوجد إنكوبار (Incubar) في الأرجنتين (2011)، وستارت أب بيرو (Start_up Peru´) (2012)، وإن بالسا (iNNpulsa) الكولومبي (2012)، وبرنامج

Seed البرازيلي (2013). ذكر أحد تقارير عام 2014 أن 53 مسرعاً ناشئاً في أمريكا اللاتينية قد استثمرت إجمالاً أكثر من 35 مليون دولار أمريكي في نحو 900 شركة ناشئة.[59] في يوليو 2014، أطلق البنك الدولي وبنك التنمية مبادرة ستارت أب جامايكا (Start_up Jamaica) التي كانت تستند مباشرة إلى المبادرة التشيلية. كما ظهر العديد من أماكن العمل المشترك استجابة لهذا التطور. كما انتقلت المحاكاة إلى الغرب كذلك، من خلال حملات مثل ستارت أب بريطانيا (Start_up Britain) (2011)، ومبادرات مثل ستارت أب أمريكا (Start_up America) (2011)، وستارت أب كندا (Start_up Canada) (2012)، وستارت أب إسبانيا (Start_up Spain) (2011). أما في آسيا، فتوجد مسرعات مثل المركز الماليزي العالمي للابتكار والإبداع (MaGIC) (2014)، وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، مسرعات دبي المستقبل (2016). واعتباراً من عام 2016، قُدِّر وجود 579 مسرعاً في العالم و82 في أمريكا اللاتينية، من بينها نسبة 32٪ غير هادفة للربح.[60] لم يزد إجمالي عدد المسرعات الجديدة التي تم إطلاقها عالمياً، في عام 2010، عن 20 مسرعاً فقط.[61]

لمسرعات الشركات الناشئة فوائد كثيرة؛ فهي أولاً تسرع المراحل المهمة في دورة حياة الشركة الناشئة كالتمويل، أو اجتذاب السوق أو الخروج الناجح.[62] كما أن لها تأثيراً غير مباشر في النظام الإيكولوجي، وخاصة تشجيع التمويل

(59) Fundacity. (عام 2014). LATAM accelerator report 2014. مستنبط من http://www.fundacity.com/ latam- accelerator-report-2014. تاريخ زيارة الموقع25 ديسمبر، 2017.

(60) Global accelerator report. (عام2016). Gust.

(61) Global accelerator report. (عام2015). Gust.

(62) ب. ل. هالن (Hallen, B. L.)، ك. ب. بينغام (Bingham, C. B.) ، س. كوهين (Cohen, S.) (2014). Do accelerators accelerate? A study of venture accel- erators as a path to success? In Academy of management proceedings (إصدار2014، مجلد 1، ص 12955). Briarcliff Manor, NY; س. و. سميث (Smith, S. W.)، ت. ج. هانيغان ((Hannigan, T. J.) (2015). Swinging for the fences: How do top accel- erators impact the trajectories of new ventures. DRUID15. Rome. مستنبط من http://druid8.sit.aau.dk/ druid/acc_papers/ 5ntuo6s1r5dvrpf032x24x5on5lq.pdf. تاريخ زيارة الموقع 6 مارس، 2018.

في المراحل المبكرة.[63] أما فوائد المسرعات المرتقبة بالنسبة إلى المؤسسين، فتتمثل في الوصول إلى الخبراء والتمويل والاستشارات والشركاء والعملاء وتطوير مهارات الأعمال.[64]

ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2016)[65]، «ساعد التأثير الإعلامي لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) على جعل تشيلي نقطة حوار في جميع أنحاء العالم ومصدر إلهام للشباب ليصبحوا رجال أعمال.

بين عامي 2010 و2017، بلغت قيمة العلاقات العامة الناتجة في تشيلي 1.260 مليار بيزو تشيلي (1.98 مليار دولار أمريكي)[66]. كانت قيمة تغطية أمريكا اللاتينية المقدار نفسه لكن قيمة بقية العالم كانت تقارب ثلاثة أضعاف قيمة تشيلي. بلغ إجمالي قيمة العلاقات العامة المتراكمة حتى عام 2018 ما يعادل 9.7 مليارات دولار أمريكي. كما كان من الواضح كذلك التأثير المتعلق بعدد المتقدمين من بقية العالم والمستثمرين. تستقبل ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) 700–600 من المتقدمين سنوياً حيث يتراوح عدد الطلاب بين 400–500 طالب من أمريكا اللاتينية وتشكل تشيلي نحو 55٪ من المتقدمين في أمريكا اللاتينية أو 32٪ من المتقدمين على مستوى العالم.

يتمثل أحد الأسباب الرئيسة لإنشاء شركات ناشئة وقابلة للتطوير في أن المؤسسين يمكن أن يصبحوا مستثمرين (AI). ويتمكن المستثمرون الخيرون من

---

(63) د. فيدر (Fehder, D.)، ي. ف. هوتشبرغ (Hochberg, Y. V.) (2014). Accelerators and the regional supply of venture capital invest-ment. مستنبط من http://www.seedrankings.com/pdf/accelerators-and-regional-suppy-of-vc-invest-ment.pdf. تاريخ زيارة الموقع 10 نوفمبر، 2018.

(64) س. لال (Lall, S.)، ل. بولس (Bowles, L.)، ر. بايرد (Baird, R.) (2013). Bridging the "pioneer gap": The role of accelerators in launch-ing high-impact enterprises. Innovations: Technology, Governance, Globalization, 8(3-4), 105-137.

(65) OECDDevelopmentCentre. (عام 2016).Start Up Latin America2016.Building aninnovativefuture. مستنبط من https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016-Assessment-and-Recommendations.pdf. تاريخ زيارة الموقع 5 فبراير، 2017.

(66) أسعار صرف العملات اعتباراً من 1 أغسطس 2018.

معرفة أفكار الشركة الناشئة أكثر من أصحاب رأس المال الاستثماري، على الرغم من وجود مشكلات، حيث يتمتعون بخبرة الشركة الناشئة أكثر من أصحاب رأس المال الاستثماري (75_85 ٪ في مقابل 33٪).[67] وتوضح الدراسات أن رأس مال أصحاب رأس المال الاستثماري يؤدي إلى مزيد من المهنية، بما في ذلك استبدال المؤسس بالمدير التنفيذي، الذي قد يكون ضرورياً لنمو الشركة.[68] وقد يكون ما يحتاجه برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) لمستقبله هو اكتتاب عام أولي ناجح. وكان هناك أخيراً اتجاه تبنته الشركات الكبرى للقيام بدور أصحاب رأس المال الاستثماري، وتمويل الشركات الناشئة الأصغر،[69] ولكن يتطلب ذلك أن تطوِّر المؤسسات المهارات الجديدة، حيث إن القدرة على احتضان الشركات الناشئة يعد أمراً صعباً من وجهة النظر الثقافية.

بحلول عام 2018، استخدم برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) 46 خريجاً متفوقاً كسفراء متميزين. على سبيل المثال، دانيال بون (Daniel Pone) رجل أعمال متعدد المشروعات (الجيل 2 و6)، وسلمان إسرائيل (Salmen Israel) أيضاً صاحب مشروع إنديافور (Endeavour) من الجيل 5. وناتاليا أ. سالازار (Natalia A. Salazar)، صاحبة شركة روكيت (Rocket) (ألمانيا) (الجيل 14). كذلك تتعلق الروابط غير المباشرة للشبكة إيجابياً بالتمويل. أوضحت إحدى الدراسات أنه بينما تسهِّل الروابط المباشرة الاستثمارات، لكن تلغيها المعلومات الصادرة عن المصادر

(67) م. فان أوسنابروغ (Van Osnabrugge, M.)، ر. ج. روبنسون (Robinson, R. J.) (2000). Angel investing: matching startup funds with startup companies: theguideforentrepreneurs,individualinvestors,an dventure capitalist (الاستثمارالخيِّر:تطابق تمويلات الشركات الناشئة مع الشركات الناشئة: دليل ريادة الأعمال، والمستثمرين ورأس المال الاستثماري). سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: شركة جوسي باس (Jossey-Bass).

(68) ت. هيلمان (Hellmann, T.)، م. بوري (Puri, M.) (2002).Venture capital andthe professionalization of start-up firms: Empirical evidence (رأس المال الاستثماري والمهنية للشركات الناشئة: دليل تجريبي). مجلة The Journal of Finance, 57(1), 169-197.

(69) ب. برودي (Brody, P.)، د. إيرليتش(Ehrlich, D.) (1988). Can big companies become successful venture capitalists? (هل يمكن أن تصبح الشركات الكبرى ذات رؤوس أموال استثمارية ناجحة؟) مجلة The McKinsey Quarterly, Spring, 2, 50-63.

غير المباشرة.[70] ومنذ البداية؛ سواء كان طريقاً واضحاً في الولايات المتحدة، أو الوصول إلى الوسائط، أو تبني النظام الاقتصادي العالمي لريادة الأعمال، كان برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) يعمل بجد لتحقيق ذلك.

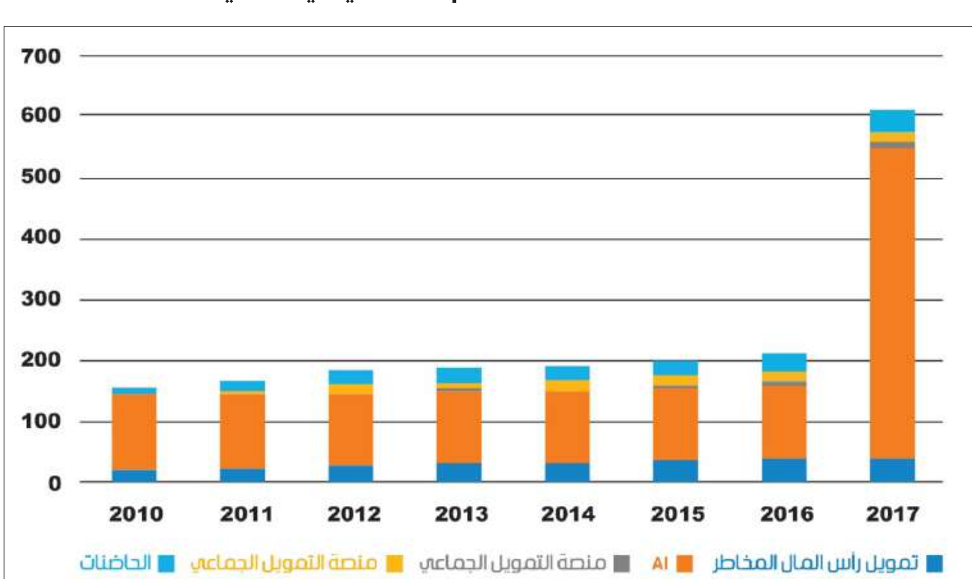
كان أحد التحديات المبكرة التي واجهت برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) أنه لم يكن لدى الأجيال القليلة الأولى من المؤسسين الأجانب شبكات متصلة جيداً في دولهم على الرغم من دراستهم في جامعات طيبة السمعة. بمرور السنوات، عمل برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) على إنشاء شبكة نشطة والاحتفاظ بشبكة الخريجين المشاركين لتشجيع «المتصلين المتميزين» على إنشاء مزيد من الروابط مع أصحاب الشركات المحليين. وتم قبول بعض الخريجين في شركة واي كومبايناتور (Y_Combinator) و500 من الشركات الناشئة والعديد من المسرعات في جميع أنحاء العالم، وذلك بسبب التوصيات التي أعطاها مدير خريجي برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) إلى هذه المسرعات. أوضح أحد الأبحاث أهمية المستشارين المحترفين بالنسبة إلى نمو الأعمال التجارية.[71]

كان برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) على دراية بأنه يمكن تسهيل منهج النظام الاقتصادي (انظر الشكل 5.10 للاطلاع على تمويل الشركاء في النظام الاقتصادي للشركة الناشئة). ففي عام 2016، بدأ برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) نادي المستثمرين حيث منح للمستثمرين إمكانية الوصول المبكر إلى الشركات الناشئة الواعدة في النظام الاقتصادي التشيلي والشركات الناشئة في البرنامج، التي سهّلت الوصول أيضاً لمواصلة التمويل. بدءاً من 2018، كان لدى برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile 115) مستثمراً؛ منهم28٪ من الولايات

(70) س. شاين (Shane, S.)، د. كابل (Cable,D.) (2002).Network ties, reputation, andthe financing of new ventures (روابط الشبكة، والسمعة، وتمويل المشاريع الجديدة). كتاب Management Science, 48(3), 381-364.

(71) ر. ن. لوسيير (Lussier, R. N.)، ك. إ. حلبي (Halabı´ , C. E.) (2008). An analysis of small business in Chile: a correlational study (تحليل الشركات الصغيرة في تشيلي: دراسة ارتباطية). جريدة Journal of Small Business and Enterprise Development, 15(3), 490-503.

الشكل 5.10: تمويل النظام الاقتصادي في تشيلي



المصدر: ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) - طبقاً للبيانات التي تم جمعها من acafi وPULSO وEMOL &Infoweek وBanco Central de Chile وfondo multilateral de inversiones وBanco Interamericano de Desarrollo وCORFO وUDD Ventures.

المتحدة، و 33٪ من تشيلي، و25٪ من أمريكا اللاتينية، و14٪ كانت شركات عالمية أخرى. مثلت57٪ منها تمويل أصحاب رأس المال الاستثماري، و21٪ المستثمرين الخيرين، و9٪ الشبكات الخيرة، و7٪ تمويل الشركات، و6٪ مسرعات. بينما قد لا يكون لنمو شبكات التمويل تأثير مباشر في برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile)، فما من شك أن العمل الذي قام به برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) في النظام الاقتصادي العالمي سواء من خلال تقييم يو نودل (YouNoodle) أو أيام تجريبية أو تسهيل العلاقات العامة، تجتمع جميعها لتعمل كمحفز مهم في النظام الاقتصادي. علاوة على ذلك، كان لديهم شبكة مكونة من 162 مشروعاً تجارياً (72٪ في تشيلي و28٪ في أمريكا اللاتينية)، و198 مرشداً (60٪ من تشيلي، و20٪ من أمريكا اللاتينية، و30٪ من أنحاء العالم) و54 شركة (33٪في تشيلي) تابعة للنظام الاقتصادي لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile). ظهر مثال آخر لتأثير

الشبكة عندما افتتحت مايكروسوفت (Microsoft) معمل ابتكاراتها في تشيلي في عام 2013. وكان من المتوقع احتضان 6000 مشروع على مدار السنوات الست التالية.[72] وفي عام 2015، تم تمرير قانون سمح لمؤسسة تنمية الإنتاج [73] بالاستثمار مباشرة في الشركات الحاضنة والمسرعات للأطراف الأخرى ونتيجة لذلك، تمكنت مايكروسوفت (Microsoft) من افتتاح حديقة الابتكار من أجل الشركات الناشئة في تشيلي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مراحلها المبكرة. يستغرق التغيير وقتاً ولكن يؤثر النظام الاقتصادي في السياسات واللوائح.

أكثر من 860.000 مواطن تشيلي يعيش بالخارج وتظل تشيلي دولة الهجرة حيث تمثل 4.1 ٪ من إجمالي السكان.[74] واستنتج استطلاع رأي أجري حول المهاجرين التشيليين أنهم يظلون متصلين بأوطانهم لأسباب عائلية (90٪)، ويعودون لأوطانهم أحياناً (74٪ يقومون برحلات موسمية إلى الوطن) إضافة إلى 39٪ يرغبون في العودة إلى تشيلي للاستقرار بها.[75] كما يجب عدم التقليل من شأن تأثير المهاجرين في الشتات التشيلي. عاد أحد التشيليين، إنريكي فيرنانديز (Enrique Ferna´ndez)، إلى تشيلي قادماً من ألمانيا، وأقام مشروعه سابلايرسينك (SupplierSync) في عام 2010، ثم استقر في تشيلي. تحولت شركته إلى شركة إمبورتسينك (Importsync Ltd)، وهي شركة تجارية في تشيلي والصين

---

(72) ج. غافاسا (Gavasa, J.) (6 ديسمبر 2013. إطلاق مايكروسوفت لمركز الابتكارات في تشيلي (Microsoft to Launch Innovation Center in Chile). صحيفة باناميريكان وورلد (Panamerican World) . مقتبس من الموقع https://www.panamericanworld.com/en/article/microsoft-launch-innovation-center-chile. تاريخ زيارة الموقع 30 يناير 2018.

(73) تموِّل مؤسسة تنمية الإنتاج أكثر من 50 نقطة توزيع مختلفة، أو كانت شركات محتضنة أو مساحة عمل مشترك، تمتلك مؤسسة تنمية الإنتاج ميزانية سنوية تبلغ 45 مليون دولار أمريكي.

(74) ك. دونا (Don˜ a, C.)، أ. ليفينسون (Levinson, A.) (2014). Chile: Moving towards a migration policy (تشيلي: التحرك نحو سياسات الهجرة). معهد سياسات الهجرة مقتبس من الموقع https://www.migrationpolicy.org/article/chile-moving-towards-migration-policy/. تاريخ زيارة الموقع 10 يناير 2018؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (عام 2009).LatinAmerican economic outlook: Chile. مقتبس من http://www.oecd. org/dev/americas/44535556.pdf. تاريخ زيارة الموقع 10 يناير 2018.

بنهاية عام 2011. وهو يدرِّس أيضاً في الجامعات التشيلية بنظام الدوام الجزئي ليضيف خبرته إلى النظام الاقتصادي.

كان برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) يهدف إلى إنشاء نظام اقتصادي مزدهر لريادة الأعمال. وتعد أنماط التفكير أكبر حاجز أمام ريادة الأعمال. وقد تم إنشاء برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) كي يكون حافزاً في البيئة. من عام 2010 حتى 2017، نظم برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) 4810 نشاطاً و35 حدثاً (بداية من أكتوبر 2015) اشترك فيها 259.178 مشاركاً. وقد أقيم 31 ٪ من هذه الأنشطة خارج سانتياجو. ولوحظ تأثير الشبكة عبر الخريجين (أكثر من 4000 مشروع)، و17 جامعة (برامج تسريع وشركاء)، و145 نادياً لتنظيم المشاريع (43 ٪ في تشيلي)، و152منظمة ذات تأثير اجتماعي (89 في تشيلي)، 255 موجهاً (165 في تشيلي)، ووكالات حكومية وشراكات للوسائط.

توضح الأبحاث أن ٪1 من الزيادة في التواصل مع الشركات التجارية المحلية ترفع معدل نجاح الشركات الناشئة من ٪57 إلى ٪74.[76] وقد استفادت الأنشطة المجتمعية التي نظمها برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) من المجتمع المحلي لريادة الأعمال. علاوة على ذلك، فإن النظرة المباشرة التي يعطيها المؤسسون الأجانب على تشيلي من خلال المعيشة بها وزيارتها (كمرشدين، مستثمرين، سياح)، ونظرة الوسائط المتزايدة، تساعد في تكوين سمعة تشيلي وجهودها الدبلوماسية الرائعة. وأوضح المؤسسون أن معدل الرضا عن أنشطة التأثير الاجتماعي بلغ 92 ٪. واكتشف البحث الذي أجري حول المسرعات أنها تؤثر في جذب القيم الأولية وكان للتمويل في مراحله المبكرة تداعيات

(75) المرجع نفسه.

(76) أ. م. ب. ب. باكوت Paccot, O. M. P. B.) (2014). Understanding business replication: impacts and best practices for developing countries (فهم تكرارالأعمال: الآثار وأفضل الممارسات للدول النامية). رسالة دكتوراه، معهد «MIT» للتقنية.

علـى الشـركات الناشـئة الأخـرى فـي المنطقـة.[77] بنهايـة 2017، كان ٪20 مـن إجمالـي محفظـة برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) مـن السـيدات، وقـد حـدث تحسُّـن حيـث كانـت النسـبة 15 ٪ فـي عـام 2015. بـدأت تيريـزا ديـل سـانتي (Teresa Del Sante)، إحـدى المؤسِّسـات فـي شـركة ألبـا (Alba)[78]، وهـي إحـدى منصـات جليسـات الأطفـال فـي تشـيلي، فـي توسـيع نطـاق عملهـا إلـى الأرجنتيـن والمكسـيك. وكانـت جـزءاً مـن الجيل 16. كومـال دادلانـي (KomalDadlani)، مؤسِّسـة مشـتركة في لاب فـور يـو (lab4u)،[79] وهـو معمـل ذكـي للكليـات ويمتـد مـن تشـيلي إلـى الولايـات المتحـدة والمكسـيك. وأنهـت برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) فـي ديسـمبر عـام 2014. واشـتهر عـام 2015 مـن خـلال جوائـز مبـادرة كارتييـر (Cartier) للنسـاء في أمريـكا اللاتينيـة [80]، وفـي عـام 2017 من خـلال تويوتـا (Toyota) أم الاختراعـات فـي عالـم صالـون أمريـكا اللاتينيـة. لا تـزال هنـاك حاجـة إلـى مزيـد مـن النسـاء للنجـاح في توسـيع نطـاق شـركاتهن الناشـئة ثـم منـح التشـيليين مزيـداً مـن نمـاذج المؤسِّسـات الإنـاث. صُنفـت تشـيلي فـي الترتيـب 63 مـن بيـن 144 دولـة فـي مؤشـر الفجـوة بيـن الجنسـين فـي عـام 2017 .[81] وصُنفـت كأقـل دولـة فـي المشـاركة والفـرص الاقتصاديـة عنـد الترتيـب 117 مـن بيـن 144 دولـة، حيـث انخفـض التصنيـف منـذ 2006.

(77) State ofthe Business IncubationIndustry (دولـة حاضنـات الأعمال)(عـام 2012).الهيئـة الوطنيـة لحضانـة الأعمال. مقتبـس مـن الموقـع www.nbia.org. تاريـخ زيـارة الموقـع 22 مـارس 2018، د. ك. فيـدر (Fehder, D. C) وي. ف. هوتشبرغ (Hochberg, Y. V). (عام 2014). Accelerators and the regional supply of venture capital investment (المسـرعات والدعـم الإقليمـي لاسـتثمارأصحاب رأس المـال الاسـتثماري). مقتبـس مـن الموقـعhttp://ssrn.com/abstract=2518668 أو http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2518668. تاريـخ زيـارة الموقـع 22 مـارس 2018.

(78) لمعرفة المزيد Alba:http://alba-app.com/get/

(79) لمعرفة المزيد lab4U: https://lab4u.co/

(80) Cartier. (عـام 2015).KomalDadlani. مقتبـس مـن الموقـعhttps://www.cartierwomensinitiative.com/candidate/ komal-dadlani. تاريـخ زيـارة الموقـع 22 مـارس 2018.

(81) المنتـدى الاقتصـادي العالمـي. (عـام 2017). التقريـر العالمـي للفجـوة بيـن الجنسـين 2017. مقتبـس مـن الموقـع http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf. تاريـخ زيـارة الموقـع 4 فبرايـر 2018.

وشارك برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) بقوة في تأثير شبكة ريادة الأعمال العالمية على الرغم من أنه لا تزال هناك مجالات بحاجة إلى التحسين. كانت تأشيرة التقنية التي طُرحت في عام 2017 حافزاً قوياً لريادة الأعمال التقنية لنقلها إلى تشيلي. على الرغم من ذلك، تظل تشيلي متأخرة قليلاً باعتبارها سوق تقنية متطوراً، غير أن سمعتها تحسنت كثيراً. ووفقاً لمؤشر الابتكار العالمي، صُنفت تشيلي الأولى في أمريكا اللاتينية، لكنها تظل في الترتيب 46 من بين 127 دولة.[82] وأدت التطورات الإلكترونية الإلزامية إلى تحسين العمليات التجارية. وهناك مشكلة أخرى تواجه تشيلي، وهي زيادة المنافسة في أمريكا اللاتينية. وظل هناك العديد من الخطوات تعيّن على تشيلي اتخاذها حتى تصبح مركزاً اقتصادياً عالمياً.

تم تعريف الشركات الناشئة النشطة ذات معدلات البقاء بأنها شركات ناشئة لديها نشاط تجاري يستمر في العمل بعد التخرج من البرنامج في تاريخ استطلاع الرأي. ابتداءً من أغسطس 2017، كانت هناك 1443 شركة ناشئة عبر البرنامج. ووفقاً لاستطلاع الرأي المرسَل إلى الشركات الناشئة، بقيت 772 شركة (53.5٪ من بين الشركات المستجيبة) إلى جانب 487 شركة مقرها في تشيلي (33.7٪) من بين 416 شركة لديها رقم ضريبي فريد أو تم دمجها في تشيلي (28.8٪). مما يعني أنه عبر السنوات، حافظ برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) على 34٪ من شركاته الناشئة في تشيلي. كانت معدلات البقاء في عام 2010 نحو 20٪ وزادت إلى أكثر من 50٪ بعد الجيل 10 .[83] توضح الأبحاث أن احتمالية

(82) مؤشر الابتكار العالمي. (عام 2017). مقتبس من الموقع https://www.globalinnovationindex.org/. تاريخ زيارة الموقع 4 فبراير 2018.

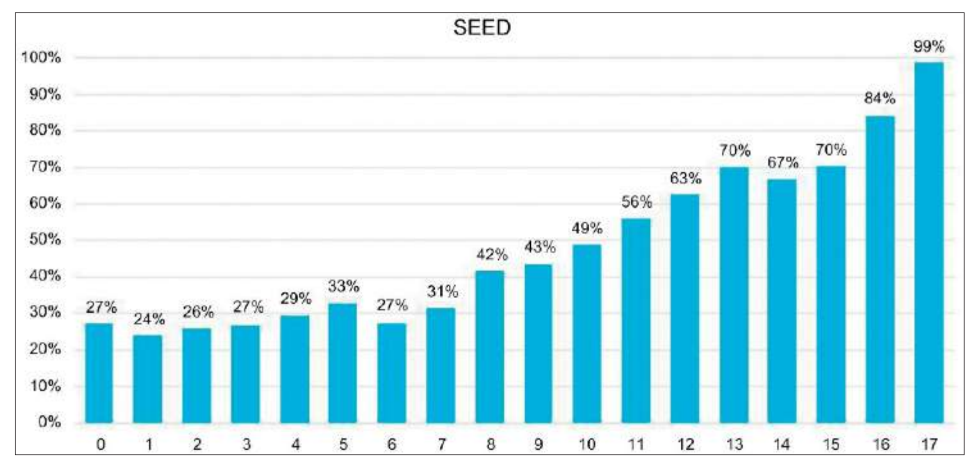
(83) في 2014، عدلّت تشيلي قانون الإفلاس الخاص بها. قبل ذلك، كان يمكن أن يستغرق ذلك 4.5 أعوام و15% من تكاليف الدولة لإنهاء المشروع، مقارنة بـ 1.7 أعوام و8.4 % في المتوسط في دولة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (راجع ك. شويلنوس (Schwellnus, C.) (2010). Chile: زيادة نمو الإنتاجية من خلال تعزيز المنافسة، وريادة الأعمال، والابتكار. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. مقتبس من الموقع https://search.proquest.com/docview/664882231?accountid= 166835. تاريخ زيارة الموقع 25 إبريل 2018.

بقاء الشركة الناشئة يزيد بنسبة 25 ٪ عند مرورها بأحد المسرعات.[84] من بين الشركات الناشئة النشطة، تظل 33.7 ٪ من الشركات تواصل عملياتها داخل الدولة، ويمكن أن يتم ذلك بشكل جزئي؛ لأن مواصلة التمويل المتوفر تطلبت من مؤسِس واحد العودة إلى تشيلي. تم تقديم مواصلة التمويل (SCALE) في 2015 للجيل 10 (الشكل 5.11).

من بين 230 شركة ناشئة لم تعد هناك شركة نشطة، ربما لا توجد الشركات كما كانت، بل وجدت في شكل آخر. أثناء البرنامج وجِد أن 40 ٪ من فِرق برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) تركز على النماذج التجارية الجديدة،[85] وبعد الخروج من



الشكل 5.11: المعدلات التراكمية لبقاء الشركات الناشئة في برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) لبرنامج سيد (بمتوسط 53.2 %).



ملحوظة: تعتمد البيانات المقدمة على استطلاع الرأي الذي أجراه برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) وهي تمثل معدل استجابة 70٪ من المشاركين في برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) عبر برامج التمويل الأولي (Seed)، وسكيل (SCALE)، وإس فاكتور (The S–Factor).

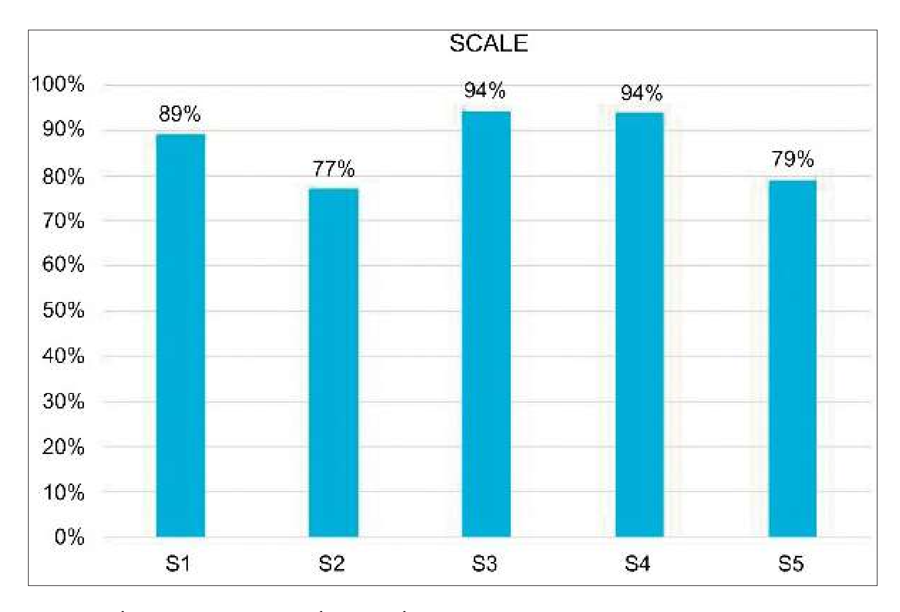
المصدر: ستارت أب تشيلي (Start–up Chile)

(84) ك. رغمي (Regmi, K.)، س. أ. أحمد (Ahmed, S. A.)، م. كوين (Quinn, M.) (2015). Data driven analysis of startup accelerators (تحليل قائم على البيانات لمسرعات الشركات الناشئة). مجلة Universal Journal of Industrial and Business Management, 3(2), 57–54.

(85) م. ليزربي (Leatherbee, M.) كما اقتبسه ن. شيا (Shea, N.) 2010 المرجع السابق

البرنامج، قد ينشئ المؤسسون شركة جديدة أو ينتقلون إلى مقر جديد ويتغير اسم الشركة. تتميز الشركات التشيلية بمعدل بقاء مرتفع قليلاً (55.4 ٪) مقارنة بالشركات الأجنبية (49.7 ٪)، وقد زادت معدلات البقاء بعد الجيل 12 أكثر من 63 ٪، ويمكن أن يكون ذلك بسبب متابعة تمويل المقياس المقدمة. وحقيقة فإن برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) بدأ في قبول الشركات الناشئة ذات النماذج التجارية الأكثر تقدماً والفِرق الأقوى، بالتوازي مع الاقتصاد التشيلي (الشكلان 5.12–5.14).

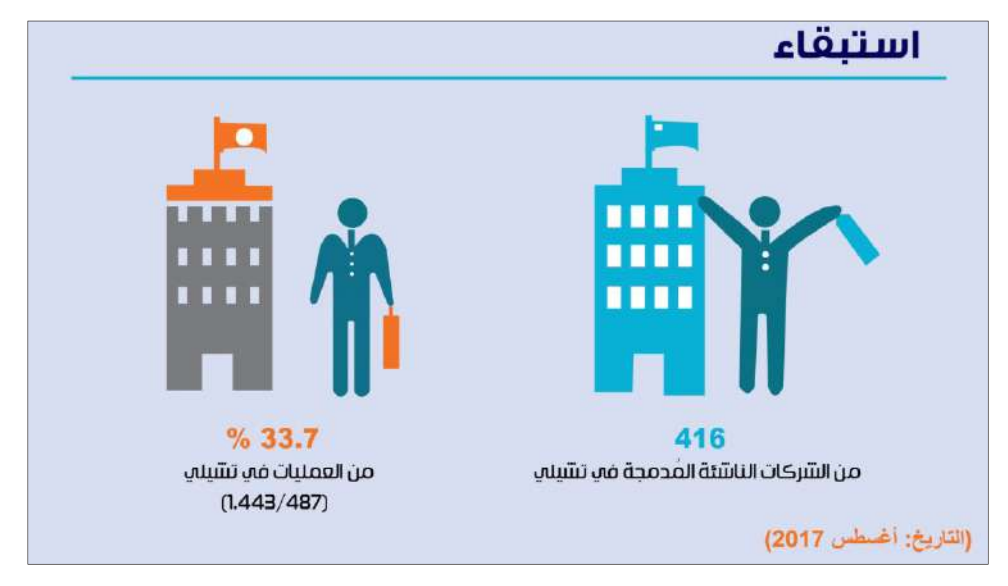
الشكل 5.12: المعدلات التراكمية لبقاء الشركات الناشئة في برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) وفقاً لمعيار البرنامج (بمتوسط 53.2 %).



ملحوظة: تعتمد البيانات المقدمة على استطلاع الرأي الذي أجراه برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) وهي تمثل معدل استجابة 70 ٪ من المشاركين في برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) عبر برامج التمويل الأولي (Seed)، وسكيل (SCALE)، وإس فاكتور (The S–Factor).

المصدر: ستارت أب تشيلي (Start–up Chile)

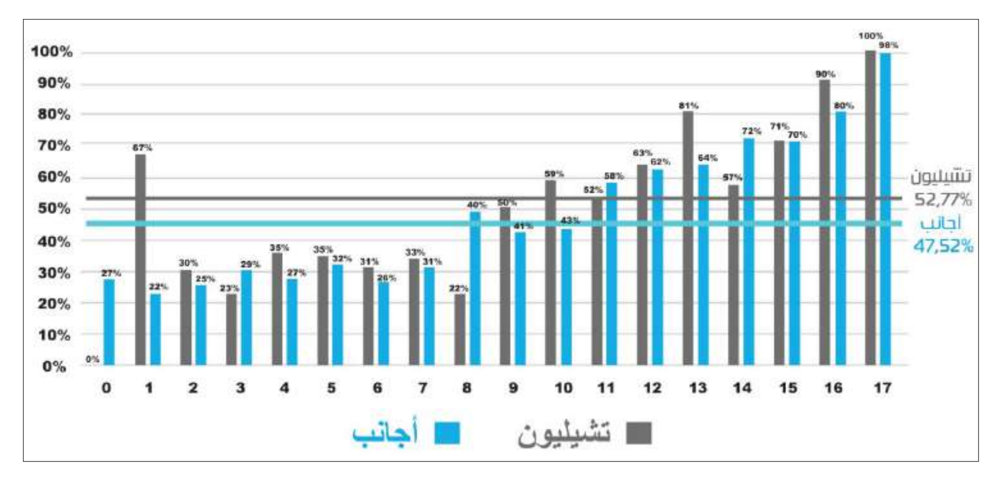
الشكل 5.13: المعدلات التراكمية لبقاء الشركات الناشئة في برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) في تشيلي



ملحوظة: تعتمد البيانات المقدمة على استطلاع الرأي الذي أجراه برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) وهي تمثل معدل استجابة ٪70 من المشاركين في برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) عبر برامج التمويل الأولي (Seed)، وسكيل (SCALE)، وإس فاكتور (The S_Factor).

المصدر: ستارت أب تشيلي (Start_up Chile)

الشكل 5.14 برنامج إس فاكتور (TSF) في برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile)



معدلات بقاء الشركات الناشئة الأجنبية (٪47.52) مقارنة بالشركات المحلية (٪52.77) للجيل (2010_2017).

المصدر: ستارت أب تشيلي (Start_up Chile)

5.4.1.3 التقييم الرسمي والشامل للسوق

كان تقييم السوق يعتمد على القيم الذاتية التي ترسلها الشركات الناشئة في البرنامج. بحلول أغسطس 2017، اعتمد التحقق من السوق في برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) على التقييم الرسمي للشركات الناشئة، الذي يقدر بـ1 مليار دولار أمريكي (القيم التي حددتها 22٪ من المحفظة أو 320 شركة ناشئة). زادت القيمة المتراكمة للشركات الناشئة 26.7 ضعفاً (أكثر من 53.2 مليون دولار أمريكي) استثمرتها مؤسسة تنمية الإنتاج في البرنامج. وبحلول أوائل عام 2018، كان برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) المسرع الأساسي في أمريكا اللاتينية وعُدّ أحد أهم عشرة مسرعات في العالم وتجربة ناجحة في القطاع العام. وأوضحت الأبحاث أن تقييم الشركة الناشئة يرتبط بزيادة فرص متابعة التمويل وزيادة عدد الموظفين.[86] من بين الشركات التي استجابت لتقييم سوقها، 37٪ من تشيلي، و18 ٪ من البرازيل وبيرو والأرجنتين (الباقي من أمريكا اللاتينية) و 54٪ من السوق العالمي، و12 ٪ كانوا من الولايات المتحدة).

5.4.1.4 زيادة إجمالي رأس المال[87]

زاد إجمالي رأس المال بين 2010 وأغسطس 2017 بواسطة الشركات الناشئة في برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) (المؤسسين التشيليين والأجانب) بمقدار 1.2 مليار دولار أمريكي. وكان هذا عائداً على الاستثمار بمقدار 22.5 ضعفاً (وفقاً للاستثمار الذي تقوم به مؤسسة تنمية الإنتاج بمقدار 53.2 مليون دولار أمريكي). من ضمن إجمالي رأس المال المتزايد، 53٪ (537.17 دولار أمريكي)

(86) ت. ميلود (.Miloud, T)، أ. أسبيلوند (.Aspelund, A)، م. كربول (.Cabrol, M) (2012). Startup valuation by venture capitalists: an empirical study (تقييم الشركات الناشئة بواسطة أصحاب رأس المال الاستثماري: دليل تجريبي) Venture Capital, 14(2-3), 151-174; أ. دافيلا (.Davila, A)، غ. فوستر (.Foster, G)، م. غوتبا (.Gupta, M) (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms (تمويل رأس المال المجازف ونمو الشركات الناشئة). جريدة Journal of Business Venturing, 18(6), 689-708.

(87) البيانات الداخلية المجمعة في 2018.

مـن مصـادر خاصـة و46.11 ٪ مـن مصـادر عامـة (459.69 مليـون دولار أمريكـي). زادت الشركة الناشئة في برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) حتى وصلت إلـى 201.24 مليـون دولار أمريكـي فـي تشـيلي. داخـل تشـيلي، زاد التمويـل بشـكل كبير من القطاع العام (78.18 ٪). زاد إجمالي رأس المال في السوق العالمي بين 2010 وأغسطس 2017 بواسطة الشركات الناشئة في برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) بمقدار 996.86 مليون دولار (باستثناء تشيلي)، حيث كان عائد الاستثمار 18 مضروباً في استثمار مؤسسة تنمية الإنتاج (53.2 مليون دولار أمريكي مستثمرة). معظم التمويلات كانت من مصادر خاصة (71 ٪) مقارنة بالتمويلات العامة (29 ٪). بينما تتمتع الشركات التشيلية بمكانة في تشيلي، تتمكن الشركات الأجنبية من زيادة رأس المال أكثر من الشركات التشيلية من الأسواق العالمية. وتتمكن الشركات الناشئة التي أسسها الأجانب من زيادة 1.5 مضروبة في مقدار رأس المال مقارنة بالشركات الناشئة التي أسسها التشيليون.

فـي برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile)، شـركة واحـدة مـن كل ثـلاث شـركات ناشـئة [88] ترغـب فـي الحصـول علـى تمويـل بعـد المشـاركة. ويأتـي رأس المـال الإضافـي الـذي قامـت الشـركات الناشـئة بزيادتـه فـي البرنامـج عبـر التـدرج فـي جلسـات رسـمية ينظمهـا سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) والاسـتفادة مـن شبكات المؤسس الشخصية أو شبكات ستارت أب تشيلي (Start_up Chile). قبل 2016، تخرَّج متوسط 4٪ من الشركات الناشئة فقط؛ التي قامت بزيادة التمويل فـي اليـوم التجريبـي أو يـوم العـروض. تغيـر ذلـك فـي 2016 عندمـا قـدَّم برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) نـادي المسـتثمرين، الـذي منـح المسـتثمرين الوصول المبكر إلى الشركة الناشئة الواعدة. لا يمنح التنسيق المركَّز للصناعات الصغيرة الشركات الناشئة فقط في البرنامج الوصول إلى متابعة التمويل، ولكن إلـى العمـلاء المحتمليـن أيضـاً.

(88) وفقاً لاستطلاع الرأي السنوي لعام 2016 والبيانات التي تم جمعها في 2018.

5.4.1.4 المبيعات

بلغ إجمالي المبيعات العالمية للشركات الناشئة في برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) نحو 691 مليون دولار أمريكي من 2010 حتى أغسطس 2017. منها، 20.3 ٪ من المبيعات كانت داخل تشيلي (الشكل 5.15). وتمت معظم المبيعات على مدار العامين الأخيرين، مما يعد انعكاساً لعملية الاختيار ودعم النظام الاقتصادي الممنوح للشركات الناشئة في البرنامج.

الشكل 5.15: المبيعات

5.4.1.6 البحث والتنمية

يمكن قياس البحث والتطوير من خلال الابتكار، وستكون هناك ضرورة للتمييز بين الابتكارات العادية والابتكارات الجديدة (راجع الشكل 5.16).[89] كانت براءات الاختراع الثلاثية في تشيلي، التي تسجل براءات الاختراع في الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي واليابان، عددها قليل (تم تسجيل 23 براءة

(89) ب. كلينغر (Klinger, B.)، د. ليدرمان (Lederman, D.) (2009). Diversification, innovation, and imitation of the global techno- logical frontier (تنوع وابتكار ومحاكاة الحد التقني). Breaking into new markets: Emerging lessons for export diversification (التقسيم إلى أسواق جديدة: ظهور دروس خاصة بتنوع التصدير). World Bank, 101-110.

الشكل 5.16: أنواع الابتكارات

ينطوي الابتكار العادي على اكتشاف منتجات الصادرات التي تم اختراعها في الخارج، ولكن التي تكون جديدة على الدولة أو الشركة. يعد عدد المنتجات التي تدخل سلة الصادرات في الدولة في أي عام مقياساً مستخدماً بشكل متكرر للابتكارات العادية.
يتم تعريف الابتكارات الجديدة بأنها اختراع المنتجات الجديدة، ليس فقط في الدولة، ولكن على المستوى العالمي أيضاً، ويتم قياسها عادة من خلال عدد براءات الاختراع التي سجلتها الدول في أحد الأعوام.
المصدر: كلينغر (Klinger) **وليدرمان**[92] (2009) (Lederman).

اختراع في الفترة من 1996 إلى 2004.[90] بحلول 2014، سجلت تشيلي نحو 12 مجالاً واضحاً للتطوير في المستقبل.[91]

5.4.2 الإسهام الأساسي (في تشيلي)

يتم توضيح بعض المصطلحات المستخدمة في حساب التأثير في الشكل 5.17. يتم حساب الإسهام الأساسي باستخدام الإسهام المباشر وغير المباشر والإسهام المحفَّز والإسهام التحفيزي.[93]

---

(90) ك. شويلنوس Schwellnus, C.) (2010). Chile: Boosting productivity growth by strengthening competition, entrepreneur-ship and innovation (ازدهار نمو الإنتاجية بتعزيز التنافس وريادة الأعمال والابتكار). منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. مقتبس من الموقع https://search.proquest.com/docview/664882231?pq-orig- site=gscholar. تاريخ زيارة الموقع 31 أغسطس 2018.

(91) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (عام 2018). Triadic patent families (مجموعات براءات الاختراعات الثلاثية). مقتبس من الموقع https://data.oecd.org/rd/triadic-patent-families. htm. تاريخ زيارة الموقع 3 سبتمبر 2018.

(92) ب. كلينغر (Klinger, B.)، د. ليدرمان (Lederman, D.) (2009). المرجع السابق.

(93) بعض افتراضات الحسابات: استناداً إلى إدارة ضرائب الدخل والبيانات الداخلية - كانت هناك 5162 وظيفة، وبلغ عدد البيانات الداخلية المجمعة في استطلاع الرأي 4283 معلومة. بالنسبة للرواتب، تم استخدام البيانات الداخلية وفي حالات أخرى تم استخدام رموز حكومية رسمية. تم حساب رواتب الموظفين باستخدام البيانات الداخلية حول أحجام الفِرق وتخصيصها من أجل الاحتفاظ ←

الشكل 5.17: مصطلحات حساب التوظيف

بعض المصطلحات

التوظيف المباشر: الوظائف في ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) (تم التوظيف عن طريق برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) وأعضاء فريق الشركة الناشئة العاملين في تشيلي أثناء البرنامج.

- التوظيف غير المباشر: الوظائف المدعومة في سلسلة الدعم عبر الأنشطة التي يقيمها برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile)، المبيعات المحلية في الشركات الناشئة في برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile)
- التوظيف المحفَّز: الوظائف المدعومة عن طريق إنفاق رواتب الموظفين المباشرين وغير المباشرين.
- التوظيف التحفيزي: التوظيف المدعوم على نحو غير مباشر عبر السياحة.

المصدر: المؤلف.

← بهم وإبقائهم في تشيلي دون توسيع النطاق أو التضخم. تتم كتابة تقارير بأقل متوسط للمرتبات. يتم حساب الرواتب العالمية وفي أمريكا اللاتينية عن طريق النسب. لا يضع هذا الحساب في حسبانه إجمالي معدل المدخرات الذي يبلغ 20% /https://www.ceicdata.com/en/indicator chile/gross-savings-rate والتضخم وما إلى ذلك ويفترض متوسط راتب للشركات الناشئة يبلغ 1748 دولاراً أمريكياً أكثر من الحد الأدنى للرواتب الذي يبلغ 400 دولار أمريكي. ولا يضع في حسبانه أيضاً موظفي الدوام الجزئي. استخدام أعلى متوسط للراتب في الشركات الناشئة يبلغ 1748 دولاراً أمريكياً في الشهر. يفترض أن ذلك صحيح في العام الأخير (12 شهراً). بلغت رواتب موظفي ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) (4.1 مليون دولار أمريكي حتى تاريخه. يعتمد تقييم السوق على البيانات من 320 شركة ناشئة ومتوسط تقييم يبلغ 1.8 مليون دولار أمريكي للشركة الناشئة. يتم حساب إسهام المؤسس بنسبة 10 % من (45.000 دولار أمريكي × 1589 شركة ناشئة، مع تجاهل حقيقة أن قيمة التبادل كانت أعلى عند بدأ البرنامج). يعتمد التوظيف المدعوم على قانون أوكون(Okun's Law) الذي ينص على أن 1 % من التغيير في البطالة ينعكس إلى 20% تغيير في الناتج أو 90.323 دولاراً أمريكياً يؤدي إلى وظيفة واحدة - على الرغم من أن السفر والسياحة تؤخذ الأرقام من /http://www.tourism-generis.com/_res/file/3668/49/0 Chile2015.pdf الذي يبلغ 32.806 دولاراً أمريكياً = وظيفة واحدة. من المفترض أن تكون مشتريات سلسلة الإمداد 20% من رأس المال والمبيعات.

5.4.2.1 الإسهام المباشر

تـم حسـاب التأثيـر الاقتصـادي المباشـر لبرنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) وفقـاً لمجمـوع مـا يلـي:

1. تقييم السوق[94] .
2. إجمالي رأس المال المتزايد.
3. المبيعات الناتجة.
4. قيمة العائدات.

يتـم حسـاب الوظائـف المدعومـة مـن خـلال النظـر إلـى الوظائـف التـي أنشـأتها الشـركات الناشـئة التي تدخـل البرنامـج، وتبقى الأرقـام التي تقدمهـا الشـركات في تقاريـر ذاتيـة، وكذلـك موظفـو برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile).

تقييـم السـوق: يعتمـد ذلـك علـى التقاريـر الذاتيـة. بحلـول أغسـطس 2017، يَظهـر التحقـق مـن السـوق فـي برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) مـن خـلال التقييمـات الرسـمية للشـركات الناشـئة التـي تـم تلقيهـا، والتـي تقـدَّر بـ525 مليـون دولار فـي تشـيلي. وتتمكـن هـذه الشـركات الناشـئة القـادرة علـى الاسـتفادة مـن الشـبكات الدوليـة وتوسـيع نطاقهـا مـن زيـادة التمويـل خـارج تشـيلي. تعتمـد هـذه المعلومـات علـى القيـم التـي قُدمـت بهـا تقاريـر بـ 22٪ مـن المحفظـة (320 شـركة ناشـئة). وشـهدت الأجيـال القليلـة الأخيـرة (بعـد طـرح برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) ـ الإصـدار 2.0 ـ نمـواً ملحوظـاً فـي القيمـة.

إجمالي رأس المال المتزايد في تشيلي7: زاد إجمالـي رأس المـال بيـن 2010 وأغسـطس 2017 بواسـطة الشـركات الناشـئة فـي برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) بمقـدار 201.24 مليـون دولار أمريكي، حيث كان مسـاوياً لعائـد الاسـتثمار 3.73 مضروبـة في اسـتثمار مؤسسـة تنميـة الإنتـاج (53.2 مليـون دولار أمريكـي مسـتثمرة). أوضـح ثلـث المؤسسـين قدرتهـم علـى زيـادة التمويـل بعـد المشـاركة فـي البرنامـج. وتمكَّـن المؤسسـون التشـيليون

(94) على الرغـم مـن أن القيـم المحتملـة في المسـتقبل ولـم تحـدد بعـد، فـإن القيـم الرسـمية لا تعنـي التمويـلات المحتملـة وتضيـف إلـى سـمعة الشـركة. لا تتوافـر أي بيانـات حـول مـا إذا تـم أخـذ الحيطـة اللازمـة.

من زيادة رأس المال (1.7 ضعف) في تشيلي أكثر من المؤسسين الأجانب، على الرغم من أن رأس المال التشيلي كان 17٪ من إجمالي رأس المال المتزايد. ويوضح ذلك أهمية المعرفة بالسوق المحلي والشبكات، على الرغم من أنه من الواضح بالنسبة للمقياس العالمي ـ أنه من المهم الحصول على فريق عالمي متنوع.

إجمالي المبيعات المتراكمة في تشيلي1: إجمالي مبيعات مشاركي برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile 468) للشركات المستجيبة للفترة من 2010 إلى أغسطس 2017 كانت 140.4 مليون دولار أمريكي (انظر الشكل 5.18). تم ربط المقياس الجديد بفشل الشركة الناشئة؛ لذا فمن الأهمية بالنسبة للشركات الناشئة إيجاد الوقت المناسب للمقياس.[95] بمتوسط، 40 ٪ من الشركات الناشئة وقد أوضحت أن لدى كل شركة 500 عميل وكانت قادرة على مضاعفة قاعدة عملائها بعد المشاركة في البرنامج.

الإسهام العائد على الاقتصاد عن طريق التوظيف: تحصل جميع الشركات الناشئة في برنامج TSF على قيمة تقريبية تبلغ 40.000 دولار أمريكي وعلاوة على ذلك، يجب عليها إضافة 10٪ من قيمة أسهم مؤسسة تنمية الإنتاج كإسهام خاص بها. بالنسبة إلى الجيل 0 حتى الجيل 19 بالنسبة للشركات الناشئة في برنامج (2017 ـ TSF 2010)، تشير الأرقام الرسمية الحكومية إلى أنه تم إنشاء أكثر من 5162 [96] وظيفة.[97] وأوضحت بيانات استطلاع الرأي أن 61.4 ٪ من الوظائف كانت في تشيلي.

---

(95) م. مارمر (Marmer, M.)، ب. ل. هرمان (Herrmann, B. L.)، إ. دوغرولتان (Dogrultan, E.) ر. برمان (Berman, R.) ك. إيسلي (Eesley, C.)، س. بلانك (Blank, S.) (2011). Startup genome report extra: Premature scaling (تقرير أولي إضافي للشركة الناشئة: توسيع نطاق مبكر). شركة Startup Genome, 10, 1-56.

(96) تم إضافة 5162 وظيفة في تشيلي في مجال رأس المال البشري المتقدم طبقاً لإدارة ضرائب الدخل.

(97) يعد ذلك مهماً. وفقاً للتقرير الذي قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2016)، وكان أكثر من 60% من الشركات متوسطة وصغيرة الحجم المسجلة في تشيلي صغيرة إلى جانب 45 % منها فيها موظف واحد و35 % منها فيها من 2 إلى 5 موظفين. ومن ضمن العدد الضخم للشركات، بلغت نسبة الشركات متوسطة وصغيرة الحجم غير الرسمية 48.4 %. ونحو من 5 إلى 10 % فقط وصلت إلى 5 إلى 50 موظفاً وأقل من ذلك تجاوز 50 موظفاً. ويتم حساب الوظائف في مجال رأس المال البشري المتقدم استناداً إلى إدارة ضرائب الدخل. وهذه المتوسطات حول 3.6 وظائف تقريباً للشركة الناشئة لكنها عند أقصى نهاية وأداؤها متميز كانت تنشئ 8.6 وظائف.

القيمـة الاقتصاديـة لسـاعات التطـوع: أقـام برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) نحـو 4810 نشـاطاً واشـترك فيـه عضـوان علـى الأقـل مـن كل شـركة ناشـئة مشـاركة تتطـوع بوقتهـا. حقـق ذلـك قيمـة مسـاوية لــ 1.73 مليـون دولار أمريكـي ويعـود الإسـهام إلـى الاقتصـاد التشـيلي.[98] ومـا لـم يتـم الحصـول عليـه فـي ضـوء التأثيـر كان تأثيـراً لهـذه الأحـداث علـى الحضـور. وفـي بدايـة برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile)، أنفـق المؤسسـون سـاعات عمـل قيمـة العائـدات مـع الجامعـات وشـجعوا الجيـل الأصغـر علـى تولـي مسـؤولية ريـادة الأعمـال. وفـي الأعـوام التاليـة، كان المؤسسـون يراقبـون أيضـاً الشـركات الناشـئة الأخـرى. وتـم تقديـر حضـور 259.178 شـخصاً علـى الأقـل فـي الفعاليـات التـي اسـتضافها برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile).

بـدأ برنامـج سـتارت أب تشـيلي (Start_up Chile) عمليـة إعطـاء التعليقـات إلـى المؤسسـين فـي مرحلـة تقديـم الطلبـات. ويتـم تقييـم الطلبـات بشـكل كمـي وكيفـي علـى يـو نـودل (YouNoodle) بواسـطة ثلاثـة حـكام مسـتقلين. فـي تجربـة أجراهـا فاغنـر (Wagner) (عـام 2017)،[99] مـن بيـن 88 فريقـاً مـن المجموعتيـن 1 و2، تـم تلقـي 44 تعليقـاً كيفيـاً علـى خطـط العمـل، فضـلاً عـن التصنيـف الكمـي. ويتضمـن التعليـق المذكـور المجـالات التاليـة:

1. رأس المال البشري للفريق.
2. المنتج أو الخدمة.
3. السوق المحتمل.
4. الشبكات المحتملة.

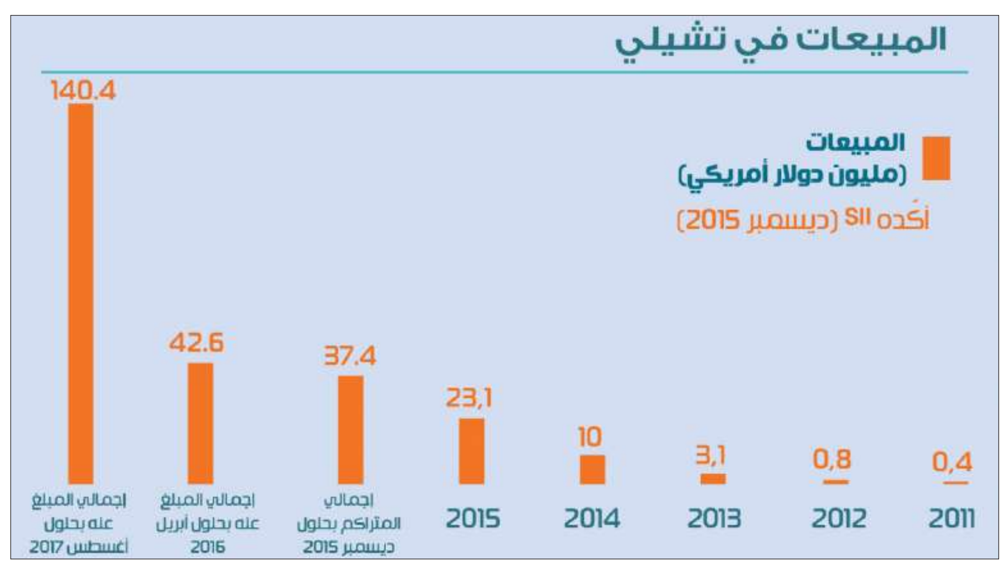
(98) 4810 شـركات ناشـئة × عضويـن مـن الفريـق × سـاعتين × 15 دولاراً أمريكيـاً (بمعـدل السـاعات)×6 أشـهر = 1.73 دولار أمريكـي.

(99) Wagner, R. (2017). How does feedback impact new ventures? Fundraising in a randomized field experi- ment (كيـف يؤثرالتعليـق علـى المشـاريع الجديـدة؟ زيـادة التمويـل فـي تجربـة المجـال العشـوائي). مقتبـس مـن الموقـع https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2766566. تاريـخ الموقـع 10 مايـو 2018.

وأوضحت الدراسة أن المجموعة التي حصلت على تعليق كيفي كانت قادرة على زيادة التمويل، بمتوسط 15.000 دولار أمريكي أكثر من السنوات الخمس التالية، لا سيما إذا كان لديهم مزيد من التعليقات التفصيلية حول الشبكات. أما المجموعة التي حصلت على تعليق مكتوب فكان من المرجح أن تبقى بنسبة 20 ٪ وأن تحصل على تمويل بنسبة 7٪. من وجهة نظر السياسات، كانت تكلفة التعليق، الذي يعتمد على إجمالي الطلبات التي تم الحصول عليها، تقدر بنحو 500 دولار أمريكي للشركة الناشئة أو3٪ رسوم ضمنية، أقل من رسوم الاكتتاب العادية في العروض الأولية العامة. وبالتالي، استناداً إلى هذه البيانات، بدأ برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في إعطاء جميع الفِرق تعليقات مكتوبة. ويعد ذلك إسهاماً في الاقتصاد، لكنه غير مضمَّن في هذا التحليل.

يشير البحث إلى أن المشاركة في كلية ريادة الأعمال لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) (فضلاً عن الخدمات الأساسية للمساحة النقدية والعمل المشترك)

الشكل 5.18: زيادة المبيعات في تشيلي



المصدر: ستارت أب تشيلي (Start_up Chile)

تتسبب في زيادة 21ـ45 ٪ في احتمالات رأس المال المتزايد، وزيادة رأس المال بثلاثة أضعاف إلى ستة أضعاف، وزيادة تقييم الشركة بخمسة أضعاف، مما يتسبب في زيادة 24٪ في السوق (إعجابات فيسبوك (Facebook) وفي الغالب ينتج عن الزيادة 200 ٪ في الوظائف [100]. على سبيل المثال، كان أحد العوامل المهمة في كلية ريادة الأعمال هو تعلُّم كيفية التدرُّج. وأوضح بحث حول الشركات الناشئة المعترف بها في برنامج ستارت أب تشيلي (Start‒up Chile) أن الشركات الناشئة التي تحقق نقاطاً أعلى في التدرُّج، كان من المرجح اختيارها بنسبة 54٪ في كلية ريادة الأعمال. [101] بلغت قيمة الدعم المجاني للتدريب والتعليم والتوجيه 1.44 مليون دولار أمريكي، لكنها غير مضمنة في هذا التحليل.

إجمالي الإسهام المباشر في النظام الاقتصادي للشركة الناشئة: كما رأينا من قبل، كان لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start‒up Chile) تأثير ملحوظ في النظام الاقتصادي للشركات الناشئة. كان إجمالي التأثير المباشر للبرنامج في النظام الاقتصادي في المعدل 928.67 مليون دولار أمريكي (مع قيمة) ودعم 5185 وظيفة.

5.4.2.3 الإسهام غير المباشر

يتم حساب الإسهام غير المباشر في النظام الاقتصادي للشركة الناشئة التشيلية وفقاً لإنفاق ستارت أب تشيلي (Start‒up Chile) والشركات الناشئة في سلسلة الإمداد المحلية. بينما لا تتوافر أرقام دقيقة، فيتم توفير التقريبات والافتراضات إن أمكن. يتم تقدير أن 75 ٪ من النقود التي تحصل عليها الفِرق تظل في الاقتصاد، [102] على

(100) ج. غونزاليز أوريب (Gonzalez-Uribe, J.)، م. ليزربي (Leatherbee, M.) (2016). The effects of business accelerators on venture perform- ance: Evidence from Start-Up Chile) : دليل من برنامج Start-Up Chile) مقتبس من الموقع http://ssrn.com/abstract=2651158. تاريخ زيارة الموقع 10 مايو 2018.

(101) المرجع نفسه.

(102) ن. شيا (Shea,N.) (2010).المرجع السابق.الحساب: 75%تمويل + 10% للشركة الناشئة على مدار 6 أشهر1443. 0.75 × 40.000 × 1443×1.1 = 47.62 مليون دولار أمريكي

الرغم من الاعتماد على رأس المال والمبيعات، كان افتراض حساب العمل 25 ٪ تم إنفاقها في تشيلي لطلب التجهيزات؛ لأن أغلبية الأجيال الأخيرة من الشركات كانت عالمية. باستخدام البيانات الداخلية للشركات الناشئة التي تم استطلاع الرأي بشأنها، حسب أحجام الفِرق ورواتبها (لدى الشركات الناشئة متوسط راتب يبلغ 1748 دولاراً مريكياً، مع حد أدنى للراتب يبلغ 1216 دولاراً أمريكياً)[103] والاحتفاظ بالموظفين وبقاء الشركة لمجموعة إس فاكتور (TSF). وبعد القيام بالحسابات بلغ الإنفاق المحلي في تشيلي 101.78 مليون دولار أمريكي، حيث يدعم 1127 وظيفة إضافية في سلسلة الإمداد عند الحد الأدنى. واستناداً إلى المؤسسة المالية الدولية، يؤدي إنشاء وظيفة مباشرة واحدة في خدمات التعدين أو الخدمات المالية إلى خلق سبع وظائف جديدة، بينما يؤدي إنشاء وظيفة مباشرة واحدة في مجال البيع بالتجزئة إلى إنشاء وظيفة واحدة فحسب. [104] وقد بدأ برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في السنوات الأخيرة في التركيز على التقنية والتعدين وسيُحدث ذلك تأثيراً مضاعفاً من بعدها.

5.4.2.4 الإسهام المحفِّز

يتم حساب الإسهام المحفِّز طبقاً لإنفاق المستهلك لرواتب فريق العمل في النظام الاقتصادي المحلي. لدى تشيلي 20 ٪ من معدل المدخرات المحلي، ومع أخذ ذلك في الحسبان، فإن إنفاق فريق العمل سيدعم 3086 وظيفة، ومن ثم فإنه يسهم في الاقتصاد بمقدار 295.29 مليون دولار أمريكي.

(103) توضح بيانات استطلاع الرأي متوسط الرواتب حيث يتراوح بين 1.216 و2.280 دولاراً أمريكياً شهرياً. يعتمد ذلك على معلومات من المقال http://www.startupchile.org/why-american-startups-are-preferring-chile/. يتم حساب الراتب باستخدام حجم الفريق ويفترض 50 % بقاء. تاريخ زيارة الموقع 10 مايو 2018.

(104) المؤسسة المالية الدولية. (عام 2013).IFC jobs study (دراسة حول وظائف المؤسسة المالية الدولية) مقتبس من الموقع http://siteresources.worldbank.org/CFPEXT/Resources/299947-1364681190360/IFC_Jobs_Report_Summary.pdf. تاريخ زيارة الموقع 22 مايو 2018.

5.4.2.5 الإسهام التحفيزي

هناك تأثير تحفيزي في الاقتصاد الناتج عن السياحة، من خلال زوار برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile). معدل زيادة الرحلات السياحية في تشيلي بين 2010 و2016 مقارنة بين 2003 و2009 كان 71٪. [105] من بين 3797 مؤسساً، ومنهم 70٪ أجانب. تجذب الشركات الأجنبية زائرين اثنين كحد أدنى إلى تشيلي حيث يقضيان 10 أيام في المتوسط وينفقان 200 دولار أمريكي في اليوم (بإجمالي 2000 دولار أمريكي). [106] ويكون هذا المبلغ أكبر من متوسط المبلغ الذي ينفقه السائح (570 دولاراً أمريكياً) أثناء الرحلة وفقاً لدراسة الهيئة الوطنية للسياحة «سيرناتور (Sernatur)» 2010 حول «نوع السياح المحتملين والطلبات في تشيلي». ويمكن أن تذهب الأموال الناتجة عن السياحة إلى وسائل الراحة (28.8 ٪)، والأطعمة والمشروبات (20.4 ٪)، والمشتريات (16٪)، والرحلات (10.7 ٪)، والمواصلات (9٪). [107] أما المبلغ الذي تم إنفاقه في الاقتصاد المحلي، بالتقدير المعتدل، فقد كان 10.63 ملايين دولار أمريكي. [108] علاوة على ذلك، تلقى برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) 11.761 طلباً عبر جميع البرامج (الأجيال من 0 إلى 19) وانقسموا إلى 255 مرشداً و115 مستثمراً، الذي ينفق 11.00 مليون دولار أمريكي في الاقتصاد المحلي. [109] وسيدعم إجمالي التأثير الاقتصادي التحفيزي 659 وظيفة إضافية بدوام كامل. [110] وقد بلغ إجمالي الإسهام في الاقتصاد عبر التأثيرات التحفيزية 21.63 مليون دولار أمريكي كحد أدنى.

---

(105) البنك الدولي (عام 2018).Tourism arrivals (رحلات السياحة). مقتبس من الموقع https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT. ARVL?locations=CL. تاريخ زيارة الموقع 10 مايو 2018.

(106) ن. شيا (2010) (.Shea, N). المرجع السابق

(107) شركة 2 (UTC سبتمبر 2010). متوسط عدد السياح في تشيلي منذ 50 عاماً ومن الأمريكتين. شركة مركوبريس (MercoPress). مقتبس من الموقع http://en.mercopress.com/2010/09/02/average-tourist-visiting-chile-is-50- years-old-and-from-the-americas. تاريخ زيارة الموقع 11 يونيو 2018.

(108) 3797 مشروعاً× 0.70 % (أجنبي)× ضيفين× 200 دولار أمريكي × 10 أيام = 10.63 ملايين دولار.

(109) بافتراض أن نسبة المتقدمين يزورون تشيلي لمدة 7 أيام على الأقل و255 مرشداً+ 115 مستثمراً سينفقون 570 دولاراً أمريكياً كحد أدنى = 103.24 ملايين دولار امريكي.

(110) بالنسبة إلى السفر والسياحة، تم أخذ الأرقام من http://www.tourism-generis.com/_res/file/3668/49/0/ Chile2015.pdf which is US$32.806 = 1 job. تاريخ زيارة الموقع 10 مايو 2018.

5.4.3 إجمالي الإسهام في النظام الاقتصادي للشركة الناشئة

كان أهم تأثير لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في الاقتصاد التشيلي 1.35 مليار دولار أمريكي، إلى جانب تأثير إضافي للعلاقات العامة الذي يبلغ 9.7 مليارات دولار أمريكي، حيث يدعم 10.057 وظيفة. وكان التأثير الثانوي في الدول المجاورة في أمريكا اللاتينية 453.75 مليون دولار أمريكي كحد أدنى مع دعم 2654 وظيفة إضافية. سيكون هذا العدد أكبر حيث تنتقل التجارة بشكل طبيعي إلى الدول المجاورة. سيكون التأثير العالمي الثلاثي لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) أكبر مما تم حسابه نتيجة لزيادة عدد المسرعات التي يتم تمويلها محلياً باستخدام نماذج متشابهة. وهنا تم حسابه عند 3.86 مليارات دولار أمريكي إلى جانب إجمالي 12.196 وظيفة مدعومة. بشكل عام، كان التأثير الإجمالي لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) على المستوى العالمي 4.96 مليارات دولار أمريكي، مع دعم 24.907 وظيفة بقيمة علاقات عامة إضافية تبلغ 9.7 مليارات دولار أمريكي.

5.5. برنامج ستارت أب تشيلي (Start-up Chile) الإصدار 3.0

كان التغيير حتمياً. ستكون أهداف برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) في المستقبل هي إنشاء تمويل متواصل باستخدام نموذج شراكة متشرك: عام-خاص، ما يمنح الشركات الناشئة 60 مليون دولار أمريكي كي تنمو وتستمر. إذا كان التركيز على جودة الشركات الناشئة أكثر من حجمها؛ لتسهيل النظام الاقتصادي لأصحاب رأس المال الاستثماري في تشيلي؛ مع جلب مزيد من أصحاب رأس المال الاستثماري إلى الدولة، ثم يكون من المهم أن تظل الشركات الناشئة ركيزة قوية في تشيلي؛ لإضافة قيمة لقطاعي الاقتصاد والتوظيف.

ما هي قطاعات التكنولوجيا التي يمكن أن تستفيد منها تشيلي باستخدام منهج النظام الاقتصادي؟ كيف يعتمد برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) على سمعته العالمية كي يصبح مغير الألعاب في الجيل التالي؟ يرى روشيو (Rocio)

أن برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) الإصدار 3.0 يجب أن يكون مستعداً للطرح بحلول عام 2019. تولت روشيو (Rocio) دور مدير الابتكارات في مؤسسة تنمية الإنتاج وتولى سيباستيان دياز (Sebastia´nDı´az) المدير التنفيذي لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) من سبتمبر 2018.

تكون الشراكات العامة-الخاصة مطلوبة عندما يوفر القطاع الخاص مواصلة التمويل، ما يركّز على توسيع النطاق والعولمة والقطاع العام الذي يقوم على الحجم بما يتناسب مع جودة الشركات الناشئة. فماذا سيكون المستوى التالي للابتكار في برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) ومؤسسة تنمية الإنتاج؟ وما هي تغييرات السياسات المطلوبة لانتقال النظام الاقتصادي لريادة الأعمال إلى المستوى التالي ووضع تشيلي على الخريطة العالمية بوصفه مصدِّرَ تقنية مبتكراً؟ مع نهاية 2017، أطلقت تشيلي حملات عالمية تسمى «تشيلي، عالم الخدمات»[111] و«تشيلي دولة رقمية» لتمييز الشركات التشيلية الأساسية في الهندسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقطاعات المبتكرة وتعزيز قيادة تشيلي في الابتكار والتكنولوجيا. فماذا سيكون دور برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) في هذه المنظومة؟

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

أوضحت دراسة أجرتها مؤسسة كوفمان (Kauffman) في الولايات المتحدة أن نمو الوظائف يتأثر بالتطور العضوي للشركات الناشئة. تقوم الشركات الناشئة التي يتراوح عمرها بين 3 و9 أشهر بإنشاء مجموعة وظائف (نحو نصف عمرها) ويكون فشل الشركات الناشئة مسؤولاً عن غالبية خسائر الوظائف.[112] وهذا

(111) موقع إلكتروني «تشيلي عالم من الخدمات». (عام 2017). مقتبس من الموقع https://chileaworldofservices.com. تاريخ زيارة الموقع 10 ديسمبر 2017.

(112) ت. ج. كاين Kane,T.J.) (2010).The importance of startups in job creation and job destruction) (أهمية الشركات الناشئة في خلق الوظائف وتدميرها). مقتبس من الموقع https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1646934. تاريخ زيارة الموقع 12 يونيو 2018.

يعني أنه يتعين على واضعي السياسات تشجيع الشركات على البقاء أكثر من عام واحد، حيث أوضحت الدراسة نفسها أن الشركات الناشئة ثابتة في ضوء إنشاء الوظائف أثناء التراجع، وذلك على العكس من الشركات الموجودة. فما الذي ينبغي لبرنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) القيام به لمساعدة الشركات الناشئة على البقاء والنمو في أثناء تلك المرحلة الحرجة؟

السؤال 2

حدد بحث أجراه كارمل (Carmel) وريتشمان (Richman) (2013) [113] حول الشبكات التي طورتها فِرق ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) أنواع الشبكات الثمانية التي تمت تسميتها «تشيرموياجراف». أوضح البحث الحاجة إلى تحديد «الموصلات المتميزة» وتطويرها، حيث تكون أفراداً (أو شركات) متصلة بغيرها وكانت موصلة عبر الشبكات الفرعية من بين أنواع الشبكات الثمانية المحددة بين الشركات المتميزة (الأجنبية والمحلية) والشركات غير المتميزة، وقد تجاهل كارمل (Carmel) وريتشمان (Richman) [114] تحليل التفاعلات بين الشركات المحلية والأجنبية غير المتميزة (المسماة الشبكات ذات الأنواع الثمانية)، والتي تكون مهمة أيضاً للنظام الاقتصادي. أعطِ أمثلة لذلك من الحالة المذكورة أعلاه.

السؤال 3

يمكن تصنيف الابتكارات «عادية» أو «جديدة» (راجع الشكل 5.16). كيف يشجع برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile) تسجيل براءات الاختراع؟ فما المفقود منها؟

---

(113) إ. كارمل (Carmel, E.)، ج. ريتشمان (Richman, J.) (2013). Building international social capital at the Startup Chile accelerator (تكوين رأس المال الدولي في المسرع Start-up Chile) مقتبس من الموقع https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2326003. تاريخ زيارة الموقع 10 مايو 2018.

(114) المرجع نفسه.

السؤال 4

يعد قياس الأثر أحد التحديات التي تواجه المشاريع الاجتماعية مثل برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile). فما هي قياسات الأثر الإضافية التي قد تكون مفقودة من التحليل؟ لماذا؟ (115)

السؤال 5

صُنفت تشيلي في الترتيب 63 من بين 144 دولة في مؤشر الفجوة بين الجنسين في عام 2017. (116) وصُنفت كأقل دولة في المشاركة والفرص الاقتصادية عند الترتيب 117 من بين 144 دولة، حيث انخفض التصنيف منذ عام 2006. كيف يمكن أن يساعد برنامج ستارت أب تشيلي (Start–up Chile) في تقليل مؤشر الفجوة بين الجنسين؟ وبرأيك، هل تُجدي الحصص والحجوزات؟ لماذا؟

السؤال 6

استناداً إلى التقرير الحالي لمنظمة الرصد العالمي لتنظيم المشاريع لعام 2018، (117) قدِّم توصيات خاصة بتشيلي على مستوى السياسات، مع التركيز على: (نقل الأبحاث والتطوير، وتمويل ريادة الأعمال، ولوائح الدخول إلى الأسواق الداخلية، وديناميكيات السوق الداخلية، والبنية التحتية التجارية والقانونية، وبرامج ريادة الأعمال الحكومية، والسياسات الحكومية الخاصة للضرائب والبيروقراطية، والسياسات الحكومية للدعم والاهتمام).

---

(115) حاولت آسبن (Aspen) النظر إلى قيمة الشركة الحاضنة أو المسرع. مقتبس من الموقع https://assets.aspeninsti-tute.org/content/uploads/files/content/docs/resources/ANDE%20I-DEV%20INCUBATOR%20REPORT%2011-21-14%20FINAL%20FOR%20DISTRIBUTION.pdf. تاريخ زيارة الموقع 10 مايو 2018.

(116) المنتدى الاقتصادي العالمي. (عام 2017). التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين 2017. مقتبس من الموقع http://www3. weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf. تاريخ زيارة الموقع 4 فبراير 2018.

شكر وتقدير

كتبت هذه الحالة ميلودينا ستيفنز (Melodena Stephens) استناداً إلى المعلومات والمقابلات المتاحة لتوفير مواد للمناقشة من خلال النشر. لا ينوي المؤلف توضيح المعالجة الفعالة أو غير الفعالة للموقف. وقد تم إخفاء أسماء ومعلومات لضمان السرية. كل الشكر للمعلومات القيمة من روشيو فونسيكا (Rocio Fonseca)، وسيباستيان دياز (Sebastia´nDı´az)، وفريق برنامج ستارت أب تشيلي (Start_up Chile).

الجزء الثاني

الاتجاه للمستقبل







الفصل السادس

المنظور

إصلاح السياسات المتعلقة باللاجئين

الشيخة شما بنت سلطان بن خليفة آل نهيان

ميلودينا ستيفنز



أدت الحرب والاضطهاد (السياسي، العنصري، والديني) والكوارث إلى مغادرة أكثر من 68.5 مليون شخص شخص لأوطانهم؛ بواقع 30 شخصاً في الدقيقة الواحدة. نصفهم (55 ٪) من جنوب السودان، وسوريا، وأفغانستان. و5 ملايين لاجئ آخرين من فلسطين.[1] غير أن معظم اللاجئين (90 ٪) يظلون بالقرب من أوطانهم، ونتج عن أزمة الهجرة الشاملة عام 2015 إلى أوروبا عاصفة قوية من اليأس والاستغلال واللامبالاة العالمية.

ووفقاً لاتفاقية الأمم المتحدة الخاصة بحقوق اللاجئين عام 1951، فإن «اللاجئ هو شخص لا يحمل جنسية الدولة التي يلجأ إليها وليس لديه حق الإقامة الاعتيادية؛ ولديه خوف قائم على أسباب وجيهة من الاضطهاد بسبب العِرق أو الدين أو الجنسية أو العضوية في جماعة اجتماعية معينة أو لرأي سياسي؛ وغير قادر أو راغب في الاستفادة من حماية هذه الدولة أو العودة بسبب الخوف من الاضطهاد» (انظر المادة 1أ) [2]. كُتبَت هذه الوثيقة في أعقاب

(1) مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة. (عام 2018). مقتبس من الموقع http://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html; http://popstats.unhcr. org/en/overview. تاريخ زيارة الموقع 25 سبتمبر 2018.

(2) وكالة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين وتشغيلهم في الشرق الأدنى. (عام 2018).Palestinian refugees (اللاجئون الفلسطينيون).مقتبس من الموقع https://www.unrwa.org/palestine-refugees. تاريخ زيارة الموقع 16 مايو 2018.

حكومات المستقبل
Actions and Insights ـ Middle East North Africa (الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 119 إلى 134

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: doi:10.1108/S2048-757620190000007006/2048-7576

الحرب العالمية الأولى والثانية، ولا تضع في حسبانها الحالات التي لم تعد فيها الدولة قادرة على توفير الحقوق الأساسية في حالات الكوارث (المجاعة والفيضانات والزلازل وانهيار المجتمع المدني وما إلى ذلك). واستثنت الأشخاص الذين يقعون تحت رعاية مؤسسات أممية أخرى كالأونروا UNRWA مثل الفلسطينيين؛ إذ يكون للاجئين معاملة مماثلة للجنسيات في دولة اللجوء. وهناك أوصاف واضحة مثل الأشخاص المؤهلين للجوء في موقع مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة UNHRC[3]، ولكن الخوف من اللاجئين/ المهاجرين والهجرة الجماعية جعل الحكومات تكافح لإدارة التوترات القائمة بين الاحتياجات السياسية والإنسانية، والالتزامات التي سبق الوعد بها.

قدّم كل من كولييه وبيتس (Betts &Collier 2017) تحليلاً قوياً لمنظومة إيواء اللاجئين في كتابهما Refuge: Transforming a Broken Refugee System (الملاذ: تغيير لنظام اللجوء الفاسد)، يوضح الجوانب الهشة بين الأفعال والأقوال. فقد أدى الشد والجذب إلى عدم وضع سياسات ناجحة لمنع اللاجئين أو تنظيمهم وإدارة شؤونهم. ولا تؤدي الاستجابة إلى «منع طالبي اللجوء» إلى حل مشكلة اللاجئين، ولكنها تنقل هجرة اللاجئين من مسار إلى آخر وتؤجل الحل وتطيل فترة المشكلة.

6.1 المنع

ما زالت تجارة السلاح في نمو مطرد؛ فمن بين 1.7 تريليون دولار أمريكي لسوق السلاح العالمي، تتحمل الولايات المتحدة مسؤولية 40 ٪.[4] وعلى الرغم من أن لدى أوروبا سياسات قوية تتعلق بمبيعات السلاح، كما حددها الاتحاد الأوروبي عام 1998

(3) UNHCR. (عام2002). Protecting Refugees: questions and answers (حماية اللاجئين: أسئلة وإجابات)، بتاريخ 1 فبراير. مقتبس من الموقع http://www.unhcr.org/afr/publications/brochures/3b779dfe2/m protecting-refugees-questions-answers.html. تاريخ زيارة الموقع 16 مايو 2018.

(4) شركة آي إتش إس ماركت (IHS Markit). (عام2017). Global defense spending to hit post- Cold War high in 2018 (الإنفاق على الدفاع العالمي لزيادته في أعقاب الحرب الباردة في عام2018)، بتاريخ 18 ديسمبر. مقتبس من الموقع https://ihsmarkit.com/research-analysis/global-defence-spending-to-hit-post-cold-war- high-in-2018.html. تاريخ زيارة الموقع 16 مايو 2018.

في قانون تصدير السلاح، الذي حل محله الموقف الأوروبي المشترك لتصدير السلاح عام 2008، ظهرت بعض المشكلات. على سبيل المثال، كانت ليبيا أكبر مستورد للسلاح، ولكن بعد الإطاحة بالعقيد القذافي في 2011، غزتها الفصائل واستخدمت مخزون الأسلحة، وهذا زاد في النهاية من أزمة الهجرة الجماعية للاجئين عام 2015.[5]

ولم يتمكن مجلس الأمن في الأمم المتحدة من حل هذه المشكلة. بين نوفمبر 2017 وإبريل 2018، رفضت روسيا قوانين الأمم المتحدة بشأن التدخل في سوريا. وفي مايو 2018، رفضت الولايات المتحدة التدخل في الصراع الفلسطيني الإسرائيلي. ما يوضح أن هناك حاجة قوية لمراجعة السياسات الخاصة بالمنع حول تلك الأزمات. أولاً، الصين هي الدولة الآسيوية الوحيدة ذات العضوية الدائمة في مجلس الأمن، في حين أن دول آسيا من أكثر الدول إقبالاً على شراء السلاح. ثانياً، كانت هناك نفقات عسكرية متزايدة بشدة، قبل الربيع العربي والتدخلات الدولية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛ إذ يتم تزويد الجماعات المُعرضة للعنف بالسلاح، في حالات الدول الهشة.[6] وتتحمل مبيعات السلاح الأمريكية مسؤولية 57 ٪ من الصادرات العسكرية للأسلحة التقليدية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

(5) م. بروملي (Bromley, M). (2012). The review of the EU common position on arms exports: Prospects for strengthened controls, non-proliferation (مراجعة الموقف الأوروبي المشترك حول صادرات الأسلحة: توقعات تعزيز السيطرة، فصول عدم الانتشار) الفصل السابع، بتاريخ يناير، الاتحاد المعني بعدم الانتشار التابع للاتحاد الأوروبي. مقتبس من الموقع https://www.sipri.org/sites/default/files/Nonproliferation7.pdf. يتضمن ذلك تراخيص الرفض عندما تكون هناك خطورة واضحة يتم فيها استخدام الأسلحة لارتكاب انتهاكات لحقوق الإنسان أو القانون الدولي الإنساني مع الوضع في الحسبان الخطورة التي سيتم تحويلها إلى مستخدم نهائي غير معتمَد.

(6) ب. بوفيريه (Bouveret, P.) (2012). 'Role et influence des grands pays exportateurs d'armements: Etats-Unis et Russie.' Les Cahiers de l'Orient, No. 105; Grebe, January 2014. مؤشر العسكرة العالمي 2014 بون: مركز بون الدولي للتحويل. مقتبس من الموقع http://gmi.bicc.de/uploads/pdf/2014/141209_GMI_En.pdf IPRI (Stockholm International Peace Research Institute). 2014. "قاعدة بيانات النفقات العسكرية في معهد استوكهولم الدولي لبحوث السلام" استوكهولم معهد استوكهولم الدولي لبحوث السلام. مقتبس من الموقع http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database/milexdata1988-2012v2.xsls.

وكان ذلك بين عامي 2006 و2010، وبعد أمريكا تأتي روسيا بنسبة (11.8 ٪)، ثم فرنسا (9.5 ٪)، والمملكة المتحدة (5.4 ٪) والصين (3 ٪). وهذا يعني أن كل هذه الصادرات تأتي من الأعضاء الدائمين في مجلس الأمن بالأمم المتحدة. أما بالنسبة إلى الأفراد، وقوات حفظ السلام في الأمم المتحدة، فتأتي أعداد كبيرة من أثيوبيا وبنجلاديش والهند ورواندا وباكستان (38.6 ٪)، بينما يشارك جميع الأعضاء الدائمين في مجلس الأمن، مثل الولايات المتحدة والصين والمملكة المتحدة وروسيا وفرنسا.[8] بالتأكيد يعد هؤلاء الأعضاء من أكبر المساهمين في ميزانية الأمم المتحدة، كما تعد الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وفرنسا أعضاءً في حلف الناتو، وهناك تزايد في الانشقاقات بين الولايات المتحدة وأوروبا حول 2 ٪ من متطلبات ميزانية الدفاع في حلف الناتو. مع الأخذ في الاعتبار أن معظم اللاجئين سيهربون إلى الدول المجاورة، فإن حلول مجلس الأمن بالأمم المتحدة قد لا تكون منصفة؛ إذ تقوم الدول النامية بالمزيد من الجهود لاستضافة اللاجئين. وأوضح مؤشر الدول الهشة لعام 2018، أن الدول الهشة تشمل سوريا ومالي وليبيا واليمن.[9]

في هذه المرحلة، تصبح المشكلات السياسية التي نحتاج فيها إلى إعادة إصلاح شامل كالتالي:

---

(7) ب.بوفيريه(Bouveret,P.) (2012).‘Roleetinfluencedesgrandspaysexportateursd’armements: Etats-Unis et Russie.’ Les Cahiers de l’Orient, No. 105; Grebe, January 2014. مؤشر العسكرة العالمي 2014 بون: مركز بون الدولي للتحويل. مقتبس من http://gmi.bicc.de/uploads/pdf/2014/141209_GMI_En.pdf IPRI (Stockholm International Peace Research Institute). 2014. ” قاعدة بيانات النفقات العسكرية في معهد استوكهولم الدولي لبحوث السلام“ استوكهولم معهد استوكهولم الدولي لبحوث السلام. مقتبس من الموقع http:// www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database/milexdata1988-2012v2.xsls.

(8) الأمم المتحدة. (عام2018). Troop and police contributors by country (المساهمون بقوات عسكرية وشرطية في الدولة). مقتبس من الموقع https://peacekeeping.un.org/en/troop-and-police-contributors. تاريخ زيارة الموقع 19 مايو 2018.

(9) مؤشر الدول الهشة. (عام 2018).Fund for peace (تمويل من أجل السلام). مقتبس من الموقع http://fundforpeace.org/fsi/.

1. التمثيل العادل للدول، على الأقل فيما يتعلق بالاهتمامات الدينية عند التعامل مع الصراع والأمن وهشاشة الدولة.
2. منع الصراع (كما هو موضح في بعثة الناتو والأمم المتحدة).

6.2 التدخل

جزء من التحدي الذي يواجهه واضعو السياسات فيما يتعلق باللاجئين أو النازحين داخلياً هو حقيقة أن المساعدات الإنسانية (التي من المفترض أن تكون مؤقتة) تختلط مع إدارة اللاجئين (التي تكون طويلة المدى وتركز على الحكم الذاتي وإعادة الإدماج). وينقسم التدخل إلى مراحل عدة لكنه يبدأ عند تدهور الموقف إلى النقطة التي تكونت فيها مجموعة اللاجئين. وبمجرد أن يتخذ الأشخاص قرار الهروب من الوطن، يصبحون أمام أحد خيارين: إما أن يظلوا في أوطانهم، وإما أن يعبروا الحدود.

6.2.1 المزيد من الإدارة المركزية للنازحين داخلياً واللاجئين إلى الخارج

يظل 58 ٪ من النازحين داخل حدود أوطانهم، بينما يعبر 37 ٪ منهم الحدود ويتم تصنيفهم كلاجئين.[10] أما بالنسبة لأولئك الذين يمكثون، فإنهم يظلون تحت رعاية دول هشة عاجزة عن رعايتهم. على سبيل المثال، انتشر فيروس إيبولا (Ebola) في غرب إفريقيا في عام 2014 وأدى إلى إغلاق الحدود. لقد انتقل، في غضون ستة أشهر، من غينيا إلى ليبيريا وسيراليون، ليحصد أرواح 11.300 شخصاً ويصيب 28.500.[11] إنسان. فمن دون التدخل، كان سينتج عن

(10) مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة. (عام 2018).Figure at a glance (الأرقام في لمحة). مقتبس من الموقع http://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html. تاريخ زيارة الموقع 15 أغسطس 2018.

(11) أ. م. سايمونز (Simmons, A. M.) (2018). Two years after West Africa was declared Ebola-free, health and financial bur- dens persist (عامان بعد إعلان غرب إفريقيا خلوها من فيروس إيبولا، واستمرار الأعباء الصحية والمادية). صحيفة لا تايمز (LA Times)، بتاريخ 26 يناير. مقتبس من الموقع http://www.latimes.com/world/africa/la-fg-glo- bal-west-africa-ebola-2018-story.html. تاريخ زيارة الموقع 15 أغسطس 2018.

هـذه الأزمـة نسـب وفيـات عاليـة. وفـي هـذه الحالـة، سيسـهم اللاجئـون فـي المخاطر الصحيـة مـن دون أن يستطيع أحـد مسـاعدتهم، وبذلـك لا نقـدم المسـاعدة الإنسـانية كمـا هـو موضـح فـي بعثـة الأمـم المتحدة. لـذا، يجـب أن يبدأ التدخل على المسـتوى العالمـي عنـد المرحلـة التـي يكـون لدينـا فيهـا سـكان نازحـون ويجـب أن يكـون فعالاً أكثـر ولا يتوقـف عنـد مجـرد الدعـم الإنسـاني.

أصبـح مخيـم داداب (Daddab) فـي كينيـا، الـذي أنشـئ فـي 1991، أحـد أكبـر المخيمـات فـي العالـم، وبحلـول 2018، استضاف مـا يقـرب مـن ربـع مليون شـخص، مـا يمثـل عـدداً مذهـلاً 86 ٪ مـن إجمالـي اللاجئيـن فـي كينيـا.[12] ويعيـش العديـد مـن اللاجئيـن فـي المخيـم منـذ 27 عامـاً بعـد هـروب الصومالييـن حتـى أصبحـوا مـن «السـكان المنسـيين».[13] بينمـا تتولـى مفوضيـة الأمـم المتحـدة لشـؤون اللاجئيـن أحيانـاً مسـؤولية المخيمـات، إضافـة إلـى غيرهـم مـن الشـركاء مثـل برنامـج الطعـام العالمـي ويعتمـد علـى الميزانيـات والتبرعـات السـنوية، ولا يكـون النظـام ضرورياً، مـع اعتبـار مقيـاس إدارة اللاجئيـن وحقيقـة أنـه عـادة لا يتـم حلهـا فـي عـام واحـد. هنـاك ضـرورة لإدارة أكثـر تنظيمـاً فـي ضـوء الميزانيـات المتمركـزة عبـر الشـركاء (بمـا فـي ذلـك الطعـام والصحـة والتعليـم) وليـس مقسـماً فـي منهجـه.

ثمـة مشـكلة مهمـة أخـرى، وهـي التوثيـق؛ إذ لا يمكـن معالجـة جميـع اللاجئيـن أو توثيقهـم علـى المسـتوى الدولـي. ويفـرض ذلـك تحديـاً أمنيـاً عنـد النـزوح داخليـاً أو عنـد عبـور اللاجئيـن للحـدود. أثنـاء حـدوث الأزمـة، علـى الأشـخاص الهـروب دون

(12) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (عام 2018).داداب(Dadaab) , Kenya — operational update(Daddab)، كينيا – تحديث خاص بالعمليات) مقتبس من الموقع http://www.unhcr.org/ke/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/15-February-Dadaab-Bi-weekly-Operational-Update.pdf. تم الاطلاع عليه في 15أغسطس 2018؛ متطوعون من الأمم المتحدة. (عام 2018).UNV partners with UNHCR in Kenya to promote durable solutions (شركاء متطوعي الأمم المتحدة فضلاً عن مجلس حقوق الإنسان بالأمم المتحدة في كينيا لتعزيزالحلول الدائمة)، بتاريخ 20 فبراير. مقتبس من الموقع https://www.unv.org. تاريخ زيارة الموقع 20 مايو 2018.

(13) مقتبس من الموقع https://www.timeslive.co.za/news/africa/2017-12-13-the-worlds-largest-refugee-camp-what-the-future-holds-for-dadaab/.

أي أمتعة أو أوراق هوية رسمية ومؤهلات تعليمية قد تكون لازمة للعمل أحياناً. بينما تتحرك كثير من الدول ببطء نحو تسهيل الحصول على بطاقات هوية محلية، فإن معظم الدول الهشة لا تمتلك الخبرة لتسهيل تلك الإجراءات. ففي قمة أزمة اللاجئين، وما صاحبها من ارتباك، قام بعض الضباط المتساهلين أو الفاسدين في إيطاليا واليونان بتهجير اللاجئين إلى الدول التالية لتجنب سياسات الاتحاد الأوروبي التي تنص على أن الدول التي نزل بها لاجئون لأول مرة تكون مسؤولة عن استخراج بطاقات تعريف شخصية ثم استضافتهم بها. على الرغم من تغير ذلك فيما بعد، فمن الواضح أنه حدث انهيار في هذه السياسات. وهناك مثال آخر وهو جمهورية فنزويلا؛ إذ سُجل بها في عام 2017 نحو 5000 لاجئ، على الرغم من أن التقدير غير الرسمي للاجئين غير الموثقين كان نحو 175.000.[14].

في حال الصراع أو الاضطهاد أو الكوارث الطبيعية، يسعى اللاجئون إلى اللجوء من أجل حياة أفضل. ولا سيما في الأماكن التي يكون فيها التقسيم دقيقاً بين المهاجرين الاقتصاديين واللاجئين. بينما ينفق 135 دولاراً على إدارة اللاجئين في الاتحاد الأوروبي، يتم إنفاق دولار واحد أو أقل في الدول النامية.[15] فأين تفضل أن يكون بلد اللجوء؟ تستضيف الدول النامية 84٪ من اللاجئين.[16] وأهم عشر دول مستضيفة للاجئين في العالم لا تُنتج إلا أقل من 2.5٪ من إجمالي الناتج المحلي في العالم، وتقع في دول الجنوب، غير أنها تعد ملاذاً لمعظم اللاجئين. وفي حين يسعى اللاجئون إلى دول

(14) ر. زيتر (.Zetter, R)، هـ. رواودل (Ruaudel, H.) (2016). حق اللاجئين في العمل والوصول إلى أسواق العمل - تقييم.كنوماد (KNOMAD) دراسة.مقتبس من الموقع /http://www.knomad.org sites/default/files/2017-03/KNOMAD%20Study%201%20Part%20I-%20Assessing%20 Refugees%27%20Rights%20to%20Work_fi. تاريخ زيارة الموقع20 مايو 2018.

(15) أ. بيتس (.Betts, A)، ب. كولييه Collier, P.) (2017b). Refuge: transforming a broken refugee) system (اللاجئ: تعديل النظام الفاسد للاجئين). London: Penguin.

(16) ك. إدموند (Edmond, C.) (2017). يعيش 84 % من اللاجئين في الدول النامية. المنتدى الاقتصادي العالمي. مستمد من -https://www.weforum.org/agenda/2017/06/eighty-four /percent-of-refugees-live-in-developing-coun- tries. تاريخ زيارة الموقع 28 مايو 2018.

أكثر تقدماً من الناحية الاقتصادية، تتعارض أحياناً السياسات والقيم. ويُذكر في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، في المادة 25: «لكل شخص حق في مستوى معيشة يكفي لضمان الصحة والرفاهية له ولأسرته، وخاصة على صعيد المأكل والملبس والمسكن والعناية الطبية والخدمات الاجتماعية الضرورية». وهذه هي المادة التي صوتت 48 دولة لصالحها من بين 58 عضواً في الأمم المتحدة في ذلك الوقت، ولم تصوِّت أي دولة ضدها، ودولتان لم تتخذا موقفاً بالتصويت أو بالامتناع، وامتنعت ثمان دول. يشكِّل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان أساساً لعضوية الأمم المتحدة، من خلال الشرعة الدولية لحقوق الإنسان، فضلاً عن ميثاقين تم توقيعهما والتصديق عليهما بعد ذلك في 1976 عن طريق أكثر من 150 دولة لكل منهما. وأصبحت الشرعة الدولية لحقوق الإنسان عنصراً أساسياً في القانون الدولي، إذ تتم حماية حقوق الإنسان بقوة القانون كما هو منصوص عليه في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.[17]

6.2.2 منع الهجرة لا يحل المشكلة

كانت إيطاليا منذ القدم نقطة دخول اللاجئين من الدول الهشة في إفريقيا. يبلغ عدد سكان لامبيدوسا (Lampedusa) الإيطالية في البحر المتوسط 6000 نسمة، ولكن في شتاء 2011، لجأ نحو 12.000ـ23.000 من التونسيين إليها، على الرغم من أن لامبيدوسا (Lampedusa) تستوعب 450 مهاجراً.[18] وفي ذروة

(17) ج. راسل (Russell, J.) (2012). حقوق الإنسان: الإعلان العالمي مقارنة بإعلان القاهرة.LSE Middle East Center Blog. مقتبس من الموقع http://blogs.lse.ac.uk/mec/2012/12/10/1569/. تاريخ زيارة الموقع 2 يونيو 2018.

(18) أ. ميريلي (Merelli, A.) (2017). Rescuing refugees is amatterofcommon sense on the paradisiacalisland of Lampedusa (إنقاذ اللاجئين يعد مسألة حس مشترك على جزيرة لامبيدوسا (Lampedusa) المثالية). Quartz، بتاريخ 3 فبراير مقتبس من الموقع https://qz.com/678164/in-the-mediterranean-para-dise-of-lampedusa-rescuing-refugees-and-migrants-is-a-matter-of-common-sense/. تاريخ زيارة الموقع 14 يونيو 2018.

أزمة هجرة اللاجئين إلى دول الاتحاد الأوروبي عام 2015، لجأ أكثر من مليون شخص إلى الاتحاد الأوروبي (أي أربعة أضعاف العام السابق)، ثم أصبحت اليونان نقطة الدخول عبر بحر إيجة. يصل ليسبوس (Lesbos)، وهي جزيرة يونانية عدد سكانها 27.000 نسمة، رحلات يومية من 6000 لاجئ من سوريا وغيرها من الدول. في 2015، ومع معاناتها بالفعل من الأزمة المالية، أصبحت اليونان مثقلة بالأعباء؛ كان هناك 3000 مكان فقط في مخيمات ليسبوس (Lesbos). وقد تحلَّى السكان المحليون بالكرم حتى في غياب السياسات الأوروبية الفعالة. ما أدى إلى ترشيح الجزيرتين إلى جائزة نوبل للسلام عام 2016 وكذلك لامبيدوسا (Lampedusa) في 2011، ومرة أخرى في 2014. لكن الانتقال المباشر البعيد والجنسية ليسا بعيدين كما نلاحظ التغييرات في اختيار النتائج في أنحاء الاتحاد الأوروبي.

تشجع اتفاقية شنغن (Schengen)، التي تسمح للأشخاص بالسفر إلى 26 دولة دون إظهار جواز السفر، اللاجئين باستغلال الفرص في البحث عن ملجأ في دول أخرى. ونظراً للفرق بين المهاجر واللاجئ، فإنه يتعين على المهاجرين قبول الملجأ في أول دولة يصلون إليها، وذلك في حالة الاتحاد الأوروبي. وقد أدى ذلك إلى تدفق ضخم وتحدٍّ مرتبط بإدارة اللاجئين غير القانونيين وغير الموثقين حتى تتم الموافقة على سفر اللاجئين إلى دول أخرى في الاتحاد الأوروبي. وعلى المستوى الداخلي للاتحاد الأوروبي، واجهت الخطة الإلزامية لمشاركة عبء اللاجئين أيضاً رفضاً. ومن المهم تذكر أن الاتحاد الأوروبي كان أحد أكبر المناطق المصدِّرة للاجئين في أثناء الحربين العالميتين الأولى والثانية. وقد لوحظ هذا الانهيار المتسق بين السياسات والقيم في حالات متعددة، سواء أدى ذلك إلى حرب واضطرابات مدنية ينتج عنها لاجئون (سوريا، العراق، أفغانستان، ليبيا) أو تمويل الحكومات الاستبدادية لإبعاد اللاجئين.

لقد كانت ليبيا دائماً طريق عبور مهماً للاجئين الأفارقة لمحاولة الدخول إلى أوروبا. وقد استخدم العقيد القذافي على مدار أعوام، أحياناً بتمويل من

الغرب، أساليب صارمة للسيطرة على هجرة اللاجئين.[19] وحصل القذافي على الملايين لمنع الهجرة إلى أوروبا.[20] لذا أدى سقوطه إلى حدوث فراغ في السلطة وفوضى اقتصادية. وفتحت الأبواب وأصبحت ليبيا طريق مرور لتهريب البشر. ففي أوائل 2016، بدأ ماركو مينيتي (Marco Minniti)، وزير الداخلية الإيطالي، في التعاون مع ليبيا (والقبائل الليبية) لتقليل تهريب البشر في مقابل مساعدات اقتصادية، ووعد بتقليل وصول اللاجئين إلى إيطاليا بنسبة 87 ٪ في غضون ثمانية أشهر.[21]

حتى الآن، تصبح التدخلات السياسية حلاً فعلياً قائماً على المخاوف التي يشعر بها مواطنو الدولة المستضيفة من اللاجئين وعدم قدرة الحكومات على التعاون لحل أصل المشكلة. وتعد سوريا مثالاً قوياً للامبالاة الجماعية لحل المواقف؛ ففي عام 2011، وقبل الحرب الأهلية، بلغ عدد سكان سوريا 23 مليوناً، وتستضيف ما يقرب من مليوني لاجئ من فلسطين والعراق. ولكن بحلول 2018، انخفض عدد السكان إلى 18 مليوناً؛ إذ يعد 6.6 ملايين تقريباً «نازحين داخليين» مع ما يقرب من نصف مليون يصعب وصولهم إلى

(19) د. ميرفي (Murphy, D.) (2015). كيف أدى سقوط القذافي إلى ظهور أزمة المهاجرين في أوروبا (How the fall of Qaddafi gave rise to Europe's migrant crisis). جريدة سي إس مونيتور (The CS Monitor) ، بتاريخ 21 إبريل. مقتبس من الموقع /https://www.csmonitor.com/World/Security-Watch Backchannels/2015/0421/ How-the-fall-of-Qaddafi-gave-rise-to-Europe-s-migrant-crisis. تاريخ زيارة الموقع 14 يونيو 2018.

(20) ل. ميلوني (Meloni, L.)، أ. ساكوما (Sakuma, A.) (2018). اللعنة على المحاولة (Damned for trying). قناة MSNBC. مقتبس من الموقع http://www.msnbc. com/specials/migrant-crisis/libya. تاريخ زيارة الموقع 14 يونيو 2018.

(21) ب. وينتور (Wintour, P.) (2017). الوزير الإيطالي يدافع عن الأساليب التي أدت إلى انخفاض المهاجرين بنسبة 87 % من ليبيا (Italian minister defends methods that led to 87% drop in migrants from Libya). جريدة غارديان (The Guardian)، بتاريخ 7 سبتمبر. مقتبس من الموقع //:https www.theguardian.com/world/2017/sep/07/italian- minister-migrants-libya-marco-minniti. تاريخ زيارة الموقع 14 يونيو 2018؛ اقرأ القصة ل. ميلوني (Meloni, L.), وأ. ساكوما (Sajuma, A.) 2018. المرجع السابق

المناطق.[22] وعليك رؤية الخوذ البيضاء فحسب لمعرفة أن بعض المناطق التي يعملون فيها عبارة عن جحيم لا يطاق. وفي عام 2016، من خلال اتفاقية اللاجئين بين الاتحاد الأوروبي وتركيا اتفقت 28 دولة في التوقيع على عدم استقبال اللاجئين، ولم يكتفوا بذلك فحسب، بل توقفوا عن إرسال المساعدات الإضافية إلى تركيا لإيواء اللاجئين ومحاولة تهريب البشر وإيقاف ذلك.[23] وتؤوي تركيا حالياً 3.3 ملايين لاجئ سوري مسجل.[24]

6.2.3 اللاجئون وحقوقهم

تم تضمين حقوق اللاجئين في عددٍ من الوثائق التي وقعت عليها معظم دول العالم (راجع الشكل 6.1). ولسوء الحظ، فإن الروح التي كُتبت بها الوثيقة من الصعب التزامها بالقاعدة العملية. وبينما هناك الكثير من الحقوق، تركز هذه المادة، حتى الآن، على حقين فقط: (1) حق العمل و (2) حق التعليم.

يقيم اللاجئون في المخيمات من 5 إلى 26 عاماً. ويظل معظمهم في الدول ذات الموارد المحدودة؛ ففي لبنان، على سبيل المثال، وهي ثالث أكبر دولة مضيفة للاجئين من حيث عدد سكانها الإجمالي، حيث هناك لاجئ من بين كل ستة أشخاص، كما تعد نسبياً أكبر دولة مضيفة للاجئين في العالم بالنسبة لمساحتها وعدد سكانها. ويعيش معظم اللاجئين في لبنان تحت خط الفقر (70 ٪)، في المناطق الحضرية والريفية (لا توجد مخيمات للاجئين الجدد في لبنان) إذا استثنينا

---

(22) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (2018).حالة الطوارئ السورية (Syria emergency). مقتبس من الموقع http://www.unhcr.org/syria-emergency.html. تاريخ زيارة الموقع 15 أغسطس 2018.

(23) للحصول على مزيد من التفاصيل حول تركيا واللاجئين، راجع:https://www.loc.gov/law/help/refugee-law/turkey.php للاطلاع على التفاصيل بشأن تاريخ تركيا مع اللاجئين، راجع http://www.unhcr.org/afr/3ebf5c054.pdf

(24) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (عام 2018). حالة الطوارئ السورية (Syria emergency). المرجع السابق.

مخيمات الفلسطينيين القديمة ومنها: مخيمات عين الحلوة وبرج البراجنة وشاتيلا والمية مية، وغيرها.[25] ويضغط ذلك بشدة على النظام الذي أنهكته الاضطرابات المدنية والديون. يعمل الكثير من اللاجئين في القطاع غير الرسمي لدعم أسرهم. وهذا هو الواقع في الأردن أيضاً؛ إذ يعيش 93 ٪ من اللاجئين تحت خط الفقر، فضلاً عن 80 ٪ يعيشون خارج المخيمات.[26] وقد اتسع مخيم الزعتري الذي أسس عام 2012 في الأردن ليستضيف أكثر من 80.000 لاجئ (الأعداد الرسمية) وهي رابع أكبر مدن الأردن. وللأردن اقتصاد مزدهر، ولكنه أيضاً غير رسمي. أثبتت نتائج دراسة «الشراكة العالمية للمعرفة حول الهجرة والتنمية»، التي تناولت 20 دولة تستضيف 70 ٪ من لاجئي العالم و72 ٪ ممن يسعون للجوء، أن القدرة على العمل رسمياً تظل مشكلة في هذه الدول لأسباب عدة؛ سواء تم منعهم من العمل أو سُمح لهم به، هناك العديد من العقبات مثل الحصول على تصاريح، ومشكلة تحديد المؤهلات، والتكاليف المتعلقة بالإجراءات، وعدم الأمان المادي الكافي لتأمين القروض، وعدم القدرة على فتح حساب بنكي، واللغة والاندماج.[27] إن اللاجئ الذي يقضي من عام إلى 26 عاماً في مخيم يتعين أن يكون قادراً على العمل ودعم أسرته وإذا تم ترحيله، فيتعين عليه أن يكون قادراً على أخذ مدخراته إلى الدولة التي يتم ترحيله إليها. ارتبط العمل أحياناً بالرفاهية والسعادة. ما التغييرات الضرورية لجعل ذلك ممكناً على المستوى الرسمي والنطاق الذي نواجهه حالياً؟

علينا التعامل مع «الجيل الضائع» من الناحية التعليمية في تدخلات السياسات، في الوقت نفسه؛ فأكثر من نصف سكان مخيم الزعتري أقل من 18 عاماً بينما تقل أعمار 20 ٪ منهم عن 5 أعوام.[28] في داداب (Daddab)، يشكل الأطفال والشباب 70 ٪ من اللاجئين المسجلين. ووفقاً لمفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين،

(25) المرجع نفسه.

(26) المرجع نفسه.

(27) ر. زيتر (.Zetter, R)، هـ. رواودل (2016) (.Ruaudel, H). المرجع السابق.

(28) مقتبس من الموقع http://www.livedprojects.org/zaatari-refugee-camp/https://reliefweb.int/report/jordan/zaatari-refugee-camp-factsheet-february-2018.

يحضر 61 ٪ من الأطفال اللاجئين في المدارس الابتدائية مقارنة بـ91 ٪ في أنحاء العالم، و٪23 من المراهقين مقارنة بـ84 ٪ على المستوى العالمي و٪1 من شباب اللاجئين يدرس في الجامعات، مقارنة بـ36 ٪ في أنحاء العالم.[(29)] ولا يعد الشباب سفراء المستقبل للبلاد المضيفة ولأوطانهم فحسب، بل يقومون بدور بنّاء للغاية في مد الجسور الثقافية والفرص الاقتصادية في المستقبل. ابتداءً من 2015 فصاعداً، تمتعت ألمانيا التي كان تعاني من ارتفاع معدلات الشيخوخة، بأعلى معدل مواليد ضروري لنموها الاقتصادي، وكان ذلك بفعل ارتفاع معدلات الولادة بين اللاجئين.[(30)] بالمقابل ينتمي نحو نصف مؤسسي الولايات المتحدة الأمريكية إلى أبناء الجيل الأول أو الثاني من المهاجرين.[(31)] كما أن تعليم اللاجئين وأبنائهم ضروري من أجل محو الأمية والاندماج في المجتمع ومنع التطرف. ولذا أشارت كل من اتفاقية اللاجئين 1951، وهدف التنمية المستدامة رقم 4، وإعلان نيويورك للاجئين والمهاجرين، إلى الحق في التعليم. وهذه قضية تحتاج إلى حلول عاجلة نظراً إلى معوقات اللغة والحاجة إلى العمل مع الخبراء وإعادة توجيه المعايير وسياسات التعليم في الدول المضيفة.

المشكلة هنا هي أن الدول النامية تحمل على كاهلها عبء استضافة اللاجئين،[(32)] وعليها أيضاً التركيز على القضايا الأخرى مثل الرعاية الصحية وأمان الأقليات وغيرها من المشكلات الخاصة بالتمييز بين اللاجئين وضد المرأة. تقل أعمار نصف اللاجئين عن 18 عاماً والنصف الآخر من النساء.[(33)]

---

(29) مقتبس من الموقع http://www.unhcr.org/education.html.

(30) مقتبس من الموقع https://www.theguardian.com/world/2016/oct/17/fertility-rate-germany-rises-33-year- high-births-children-population; https://www.politico.eu/article/germany-/migration-helps-bump-birth- rate-to-highest-in-decades

(31) مقتبس من الموقع https://www.inc.com/leigh-buchanan/fortune-500-immigrant-founders.html

(32) مقتبس من الموقع https://euobserver.com/opinion/140696

(33) مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة. (عام 2018). الأرقام في لمحة. المرجع السابق، مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (عام 2018). المرأة (Women). مقتبس من الموقع http://www. unhcr.org/women.html. تاريخ زيارة الموقع 15 أغسطس 2018.

الشكل 6.1: حقوق اللاجئين

الوثيقة	الحقوق	المادة
1948 الإعلان العالمي لحقوق الإنسان	يُعترف بحق الأشخاص في البحث عن ملجأ	13
	نتيجة الاضطهاد في بلادهم	25
	لكل شخص حق في مستوى معيشة	
	يكفي لضمان الصحة والرفاهية له ولأسرته، وخاصة على صعيد المأكل والملبس والمسكن والعناية الطبية وصعيد الخدمات الاجتماعية الضرورية.	
1951 اتفاقية اللاجئين	لا تطرد الدول لاجئاً موجوداً على أراضيها	32
	إلا لأسباب قهرية	31
	لا تتم المعاقبة على الدخول غير القانوني إلى	
	أراضي الدولة المتعاقدة	30
	نقل الأصول	26
	حرية الحركة داخل أراضيها	27.28
	إصدار وثائق هوية وسفر	17.18.19
	امتلاك مسكن	21
	الحصول على تعليم عام	22
	الحصول على الإغاثة والمساعدة العامة والأمان الاجتماعي	24 .23
	حرية الأديان	4
	حق الوصول إلى المحاكم	16
1967 بروتوكول متعلق بوضع اللاجئين	إزالة الحدود الجغرافية والزمنية أمام اللاجئين والتي كان مركزها أوروبا عام ١٩٥١. أضافت إلى مبدأ وحدة الأسرة	84
2016 إعلان نيويورك للاجئين والمهاجرين	تشجيع الحكومات المستضيفة للاهتمام	
	بفتح أسواق العمل أمام اللاجئين	
2018 الاتفاق العالمي (17 مايو 2017)	المساعدة على توفير الاكتفاء الذاتي	85
	تحسين (تشجيع) الاكتفاء الذاتي	

المصدر: جُمعت بمعرفة المؤلفين.

وتعاني 20 ٪ على الأقل من اللاجئات من الانتهاك الجنسي.[34] بينما يتعامل الاتفاق العالمي الخاص باللاجئين في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مع هذه القضايا استناداً إلى أربع ركائز هي:

1. الاستقبال والاعتراف.
2. دعم الاحتياجات الحالية والمستمرة.
3. دعم الدول والجمعيات المضيفة.
4. الحلول الدائمة.

إننا اتخذنا اتجاهاً مختلفاً إلى حد ما، بناءً على «استجابة اللاجئين المتمركزة حول الأشخاص» والتي دعا إليها إعلان نيويورك.[35] وفيما يلي بعض المشكلات السياسية التي يجب التعامل معها مستقبلاً:

1. التنسيق داخل الدولة بين اللاجئين والنازحين داخلياً من وجهة النظر اللوجستية والإنسانية والأخلاقية.
2. شرعية وضع اللاجئين وحقهم في العمل والأمان، حتى إذا كان الهدف من ذلك ترحيلهم إلى أوطانهم في المستقبل (يظل هناك 15 ٪ من اللاجئين عديمي الجنسية).[36]
3. تعليم الشباب لحمايتهم من أن يكونوا «جيلاً ضائعاً» ومنع التطرف وتلقين العقائد من قبل العناصر الخاطئة وغير المؤهلة.

---

(34) م. حسين (.Hossain, M)، ك. زيمرمان (.Zimmerman, C)، ك. واتس (.Watts, C) (2014). منع العنف ضد النساء والبنات في الصراعات (Preventing violence against women and girls in conflict). مجلة لانست (Lancet)، 383، (2021-2022).

(35) مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (عام 2018).الاتفاق العالمي الخاص باللاجئين (Global compact on refugees).مقتبس من الموقع http://www.unhcr.org/58e625aa7. تاريخ زيارة الموقع 27 سبتمبر 2018.

(36) مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة.(عام 2016).مقتبس من الموقع http://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html.تاريخ زيارة الموقع 15 أغسطس 2018.

4. حماية المستضعفين وسلامتهم داخل المجتمعات المضيفة لتجنب التعارض بين أنماط التفكير.

6.3 الاندماج المستدام

تتبنى مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ثلاثة حلول دائمة لوضع اللاجئين: العودة طواعية إلى الوطن، والاندماج، وإعادة التوطين. تعد اتفاقية اللاجئين 1951 وثيقة تعتمد على وضعهم وعلى حقوقهم، وتتمثل مبادئها الأساسية في عدم التمييز وعدم توقيع العقوبات وعدم الإعادة القسرية. والمقصود بعدم الإعادة القسرية ألا يعاد اللاجئ إلى أي دولة يمكن أن يواجه فيها تهديدات على حياته أو حريته، ما يجعل الدول تتردد في قبول لاجئين جدد. وبينما لا تكون تلك العملية سلسة وخطية متتابعة، فإن إعادة اندماج اللاجئين المستدام في المجتمعات (الدول المضيفة) ليست سهلة، بل لها مستويات عدة. ونتناول المستويات الأربعة لإعادة الاندماج المستدام كما يلي.
هناك أربعة خيارات متاحة أمام الدول المضيفة للاجئين:

1. الدمج.
2. التجنيس.
3. التهجير ـ لدولة ثالثة.
4. إعادة التوطين وبناء الدول الأم للاجئين.

6.3.1 الدمج

ظل مفهوم الدمج حتى عام 1991 مرتبطاً بالمماثلة أو الإدماج أو الاندماج الثقافي، ويبقى مفهوم اندماج اللاجئ غامضاً للغاية. عرَّف توم كولمان (Tom Kuhlman) الاندماج بأنه: «تمكين اللاجئين من المشاركة في اقتصاد الدولة المضيفة بطرق تتناسب مع مهاراتهم وتتوافق مع قيمهم الثقافية؛ وإذا حافظوا على مستوى معيشي كافٍ لأدنى المتطلبات المحددة ثقافياً؛ وإذا سمح لهم

التغير الاجتماعي الثقافي الذي يمرون به بالحفاظ على هويتهم الخاصة وبالتكيف نفسياً مع المواقف الجديدة؛ وإذا لم تنهار مستويات المعيشة والفرص الاقتصادية لأعضاء المجتمع المضيف بسبب تدفق اللاجئين؛ وإذا لم يكن الاحتكاك بين السكان المضيفين واللاجئين أسوأ من الاحتكاك بين السكان المضيفين بعضهم ببعض؛ فإن لم يواجه اللاجئون مزيداً من التمييز أكثر من الموجود بين المجموعات التي سبق توطينها داخل المجتمع المضيف: فإن هذا يعني أنه تم اندماج اللاجئين بشكل صحيح». [37]

ولعملية الاندماج أبعاد عديدة كما أشار إيسر [38] Esser

الاندماج الثقافي: اكتشاف المعرفة والمهارات الضرورية للتعايش بنجاح داخل المجتمع المضيف (مثل اللغة).

التنسيب: هو وضع المهاجرين في الطبقات الاجتماعية للدولة المضيفة. ويتم نتيجة ما يحققون من إنجازات في التوظيف والتعليم والتسكين، كما يمكن تسهيله من خلال المشاركة في المؤسسات الاجتماعية.

التفاعل: الحد الذي يؤسس عنده اللاجئون العلاقات الاجتماعية بين الجماعات العرقية، على المستويين الرسمي وغير الرسمي.

الهوية: هي مستوى الروابط العاطفية مع الدولة المضيفة، وتعتمد على الأبعاد الثلاثة السابقة.

ودائماً يناقش الاندماج على الصعيد السياسي على المستويين الاجتماعي والاقتصادي. ويمثل كلاهما تحدياً أمام اللاجئين في الدول المضيفة. بالنسبة

(37) توم كولمان (1991) (Tom Kuhlman). الاندماج الاقتصادي للاجئين في الدول النامية: نموذج بحثي (The economic integration of refugees in developing countries: A research model) صحيفة Journal of Business Venturing, 4(1), 1-20. ص 8.

(38) هـ. إيسر (2004) (Esser, H.). هل تتطلب الهجرة «الجديدة» نظرية «جديدة» للاندماج بين الأجيال؟ (Does the 'new' immigration require a 'new' theory of intergenerational integration?) صحيفة International Migration Review, 38(3), 1126-1159.

إلى النساء والشباب (18ـ25 عاماً) قد يكون الاندماج الاقتصادي صعباً؛ فربما لا يكون من السهل الحفاظ على العمل؛ إذ قد لا يكون لديهم مؤهلات للعمل (التعليم والمهارات واللغة والأمان). وبالنسبة إلى اللاجئين المؤهلين، فأحياناً لا يسهُل التكافؤ والتحقق من المهارات والتعليم؛ إذ لا يملك اللاجئون رفاهية الهجرة ومعهم مستنداتهم وشهاداتهم. كذلك كلما ظل الشخص في حالة «اللاجئ»، سيؤثر ذلك في صحته النفسية، ومن ثم يؤثر في قدرته على الحصول على وظيفة وتحقيق الاندماج؛ لذا يبدو أن الحد الأقصى لذلك خمسة أعوام.[39] وكما رأينا من قبل، تضاعفت التحديات عند وجود المشاركة النشطة للدولة المضيفة من وجهة النظر السياسية والسكانية. عندما يكون اللاجئون في المخيمات، يكون الاندماج الحقيقي نقطة خلافية.

حتى في المخيمات، تنشب الصراعات لانعدام الاندماج بين اللاجئين. لوحظ ذلك في الملاجئ في ألمانيا، أثناء تفاقُم أزمة هجرة اللاجئين في 2015. أوضحت دراسة إيستموند (Eastmond) حول لاجئي البوسنة المسلمين في السويد «أنه يتم الحفاظ على الحدود بين المسلمين والصرب والكروات بشدة»[40] غير أنه في حالة اللاجئين اليوغسلافيين في روما، فقد تواصلوا مع بعضهم عبر الحدود العرقية كي يبقوا على قيد الحياة في ظل عدم وجود نظام استقبال ومساعدة منظم.[41] وكان مبدؤهم الحصول على النقود للبقاء على قيد الحياة، لذا اتجهوا

(39) ل. باكر (.Bakker, L)، ج. ديغافو (.Dagevos, J)، غ. إنغبرسن (.Engbersen, G) (2014). أهمية الموارد والأمن في الاندماج الاجتماعي والاقتصادي للاجئين (The importance of resources and security in the socio- economic integration of refugees). دراسة حول تأثير طول مدة الإقامة في دولة اللجوء وحالة الإقامة عند التكامل الاجتماعي والاقتصادي لأكبر أربع مجموعات من اللاجئين في هولندا. صحيفة Journal of International Migration and Integration, 15(3), 431-448.

(40) م. إيستموند (1998) (.Eastmond, M). لاجئو البوسنة المسلمون في السويد (Bosnian Muslim Refugees in Sweden). صحيفة Journal of Refugee Studies, 11(2) 173.

(41) م. كوراس (2001) (.Korac, M). الشبكات بين الأعراق ونظام الإدراك الذاتي والتكامل الوظيفي للاجئين من يوغوسلافيا سابقاً في روما (Cross-ethnic networks, self-reception system and functional integration of refugees from the former Yugoslavia in Rome). صحيفة Journal of International Migration and Integration, 2(1), 1.

إلى سوق العمل غير الرسمي الذي ربما يتم استغلالهم فيه. وينشأ أحياناً عن ذلك القصور السياسي توترات مع السكان المحليين الذين يفقدون وظائفهم لصالح اللاجئين الذين يقبلون بأجور زهيدة، مما يترك لدى اللاجئين انطباعاً سلبياً عن الدولة المضيفة. ويحدث الاندماج أحياناً بسبب مبادرة بعض اللاجئين بالاستفادة من اتصالاتهم وإطار عملهم الاجتماعي المحلي «في إنشاء مساحة نجاح لأنفسهم في بيئة محلية عدائية».

يعتمد الاندماج على حرية الحركة (المادة 26 من اتفاقية عام 1951 وبروتوكول عام 1976)؛ إذ كان مسموحاً للاجئين الأفغان في إيران بالتحرك وتم اندماجهم جيداً إلى حد ما حتى نفذت الحكومة ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين خطة تسجيل تقيِّد الحركة عبر المقاطعات.[42] وأوضحت الدراسات حول اندماج اللاجئين في المملكة المتحدة أهمية التعليم غير الرسمي والاجتماعي أكثر من التعليم الرسمي.[43] وكلما استغرق اللاجئ فترة أطول لقبول «إعادة بناء الحياة» في الدولة المضيفة، كان من الصعب اندماجه. وهناك قانون جديد في ألمانيا يغطي عدداً من تأشيرات لم الشمل يهدد الآن لم شمل أسرة اللاجئ؛ ففي الولايات المتحدة، أدى إبعاد المهاجرين غير القانونيين إلى انفصال الأطفال عن الوالدين، مما يسبب لهم صدمات نفسية وعصبية. وسيؤدي أيضاً هذا التوتر النفسي إلى منع الاندماج.[44]

أما بالنسبة إلى اللاجئين المقيمين داخل الدولة المضيفة، فتساعد الهوية المشتركة التي تربط بين سكان الدولة المضيفة واللاجئين في عملية الاندماج. كما أن الحاجة إلى التضامن الثقافي مهمة للغاية، كما هو موضح في بحث أجري

(42) ف. فارزين (.Farzin, F)، س. جدالي (2013) (.Jadali, S). حرية حركة اللاجئين الأفغان في إيران (Freedom of movement of Afghan refugees in Iran).FMR, 44(سبتمبر؟؟؟)85-86.

(43) ل. موريس (.Morrice, L) (2007). التعليم طويل المدى والاندماج الاجتماعي للاجئين في المملكة المتحدة: أهمية رأس المال الاجتماعي (Lifelong learning and the social integration of refugees in the UK: The significance of social capital). International Journal of Lifelong Education, 26(2), صحيفة 155-172.

(44) Hobfoll's (2001).

على لاجئي موزمبيق الذين يعيشون في جنوب إفريقيا، فهم يستخدمون عبارة «نحن جميعاً ننتمي إلى جنوب إفريقيا، نحن جميعاً أفارقة، نحن جميعاً ننتمي إلى جنوب إفريقيا» للتواصل مع السكان المضيفين. إن المرجع المحلي للقادة المضيفين للاجئين مثل «إخواننا من الشرق» يجعل من السهل عليهم تكوين هوية مع دولتهم المضيفة.[45] وكلما طالت فترة عدم أمان مستقبلهم، زادت احتمالية المشكلات النفسية والتأخر في الاندماج الاجتماعي والاقتصادي.[46]

وكما رأينا من قبل، فإن أحد الحلول الدائمة التي اقترحتها الأمم المتحدة كانت محفوفة بالمصاعب. لم يصل حتى الاندماج إلى المستوى العاطفي ومن دون ذلك، لن يتعرف اللاجئون على دولتهم الجديدة مطلقاً. واستمر حدوث ذلك حتى الجيل الثاني أو الثالث. كما رأينا في الاضطراب الأخير حول الجماعات العرقية للفِرق في أثناء كأس العالم فيفا 2018، عندما فازت فرنسا وخسرت ألمانيا، إذ لا يمكن أن يكون الاندماج محكوماً بالظروف.

6.3.2 التجنيس

التجنيس هو عملية الحصول على جنسية قانونية. وفيما يسمى بالحلول الدائمة، فإنه يشكِّل جزءاً من الاندماج لكننا عددناه قسماً مستقلاً، بسبب صعوبة حدوث ذلك بشكل كبير. ونظراً إلى صعوبة هذه العملية، وأحياناً تعرَف بسياسات الاحتواء أو الاستبعاد الاجتماعي. وسيكون لدى الدول أدنى

(45) ت. بولزر (Polzer, T.) (2004). نحن من جنوب إفريقيا الآن: اندماج لاجئي موزمبيق في جنوب إفريقيا (We are all South Africans now: The integration of Mozambican refugees in rural South Africa). دراسة Forced Migration Studies Programme، جامعة Witwatersrand Johannesburg, South Africa

(46) ل. باكر (.Bakker, L)، ج. ديغافو (.Dagevos, J)، غ. إنغبرسن (.Engbersen, G) (2014). أهمية الموارد والأمن في الاندماج الاجتماعي والاقتصادي للاجئين (The importance of resources and security in the socio- economic integration of refugees). دراسة حول تأثير طول الإقامة في دولة اللجوء وحالة الإقامة عند التكامل الاجتماعي والاقتصادي لأكبر أربع مجموعات من اللاجئين في هولندا. صحيفة Journal of International Migration and Integration, 15(3), 448-431.

فترة للإقامة قبل أن يتمكن اللاجئ من المطالبة بالجنسية. وتتراوح الفترة بين ثلاثة أعوام في بلجيكا إلى 12 عاماً في سويسرا. ففي بعض الحالات، هناك فترات تأهيل للحصول على وضع المقيم الدائم. رأينا بالفعل أن متوسط الفترة خمسة أعوام بعد وصول الصحة النفسية إلى النقطة التي يتأثر فيها التكامل الفعال على الأرجح. ويتطلب التجنيس أحياناً أدنى المعايير الأربعة الآتية: (1) شخصية صالحة و (2) الظروف المالية، (في بعض الحالات: إثبات التوظيف) و (3) في بعض الحالات المتطلبات الصحية و (4) متطلبات العضوية مثل اللغة والمعرفة بالدولة والقيم مما يوضح الاندماج والانتماء للدولة.[47] يتعين على اللاجئين الالتزام بالشروط المعدلة سابقة الذكر.

علاوة على ذلك، فإن عملية الحصول على الجنسية عملية مكلفة (على الرغم من اضطرار اللاجئين إلى دفع رسوم أقل) وتأتي أحياناً مع متطلبات إضافية؛ مثل تعلُّم اللغة والتاريخ والاندماج اقتصادياً. في بعض الحالات، يظل التنازل عن جنسية الوطن مطلوباً، ما يعني تجريد اللاجئ، الذي يعاني من مشكلات لم تُحلّ في وطنه، من هويته المعترف بها (في إطار ترك أسرة أو أملاك وراءه، وما إلى ذلك). إن فقدان جنسية الوطن قد لا تمنحهم حق الرجوع القانوني إلى ثرواتهم الاقتصادية التي أُجبروا على تركها وراءهم.

وأوضحت دراسة حول اللاجئين في هولندا أن التعليم في الدولة المضيفة يؤثر في التجنيس، كما يرتبط بشكلٍ وثيق بالاندماج الوظيفي، مما تنتج عنه منافع أكثر للاجئين.[48] وأوضحت الدراسة نفسها أن «برامج الاندماج» لم ترتبط بالتجنيس. ولا ترتبط السياسات بوضوح بهذه الحالات. لسوء الحظ، لا يزال الفلسطينيون «عديمو

(47) س. والاس غودمان (Wallace Goodman, S.) (2010). سياسات التجنيس في أوروبا: اكتشاف أنماط الاحتواء والاستبعاد (Naturalisation policies in Europe: Exploring patterns of inclusion and exclu- sion). معهد الجامعة الأوروبية، فلورنس، إيطاليا.

(48) ب. بيفلاندر (Bevelander, P.)، ج. فينمان (Veenman, J.) (2006). التجنيس والاندماج الاجتماعي والاقتصادي: حالة هولندا (Naturalisation and socioeconomic integration: The case of the Netherlands). معهد دراسة العمل (IZA) في بون.

الجنسية» في الكثير من الدول، حتى الجيل الرابع، على الرغم من معاناة فلسطين من الظروف المخففة منذ 1948.[49] ففي الأردن، تم تجنيس لاجئي عام 1948 لكن لم يكن الحال نفسه مع اللاجئين عام 1976، إذ حصل كثيرٌ منهم على إقامة قابلة للتجديد.

تقدم الولايات المتحدة إحدى الحالات الاقتصادية الأقوى بالنسبة للتجنيس. إذ أُسس أكثر من 40 ٪ من الشركات الـ 500 المدرجة في قائمة مجلة فورتشن Fortune بواسطة المهاجرين أو أبنائهم، وهي مسؤولة عن أكثر من 50 ٪ من أهم 25 شركة[50] في وادي السيليكون. فعلى سبيل المثال، يشكل المهاجرون أقل من 14 ٪ من السكان، لكنهم أسسوا 25 ٪ من جميع المشروعات الجديدة، وثلث الشركات القائمة على أصحاب رأس المال الاستثماري، و50 ٪ من شركات التقنيات. وبالطبع، يكونوا أحياناً مهاجرين اقتصاديين، لكنها حالة قوية للتجنيس.[51]

(49) هناك مشكلات متعددة مع هذا الموقف وأهمها الأسباب السياسية. بموجب الانتداب البريطاني (1919 - 1948)، فإن جميع الأشخاص المقيمين والمسجلين قانونياً، والذين ولدوا أو تم تجنسيهم في فلسطين يعدون أشخاصاً تحت الحماية البريطانية، حاملين لجوازات السفر البريطانية (فلسطين). وفي ذلك الوقت، الجنسية في الدول اليهودية والعربية كانت اقتراحاً وضعته خطة التقسيم في قرار الأمم المتحدة رقم 181 عام 1947 وكان يستهدف جميع السكان. وعندما أنهت بريطانيا انتدابها في 15 مايو 1948، تولت إسرائيل مسؤولية تحديد استحقاق الجنسية ما أدى إلى حدوث النكبة. للحصول على مزيد من المعلومات اقرأ Shibak Stateless Palestinians (الفلسطينيون عديمو الجنسية). نشرة Forced Migration Review. مقتبس من الموقع http://www.fmre- view.org/fr/node/4121.html.

(50) الشركات الناشئة في الولايات المتحدة. (عام 2017). المهاجرون المؤسسون لثروة 500 شركة عام 2017 (Immigrant founders of the 2017 fortune 500). مقتبس من http://startupsusa.org/fortune500/. تاريخ زيارة الموقع 16 أغسطس 2018.

(51) إ. هاذاواي (2017) (Hathaway, I.). تأسست أغلب ثروة 500 شركة بواسطة مهاجرين أمريكيين (Almost half of Foretune 500 companies were founded by American immigrants of their children).بروكينجز. مقتبس من https://www.brookings.edu/blog/the-avenue/2017/12/04/almost-half-of-fortune-500-companies-were-founded-by-american-immigrants-or-their-children/. تاريخ زيارة الموقع 16 أغسطس 2018.

6.3.3 التهجير

تعد الهجرة نشاطاً طوعياً أحياناً، لكن إعادة التوطين يرتبط دائماً بعدم وجود خيارات. أما التهجير فهو طرد اللاجئ من دولة الملجأ الأولى إلى دولة مضيفة أخرى. وهو لا يكون دائماً طوعياً كما يتم عبر قنوات سياسية، وهي الاتفاقية بين الاتحاد الأوروبي وتركيا. كما تتضمن إنشاء درجة الانفصال عن اللاجئ والدولة المضيفة الأولى ثم التراجع عن روح اتفاقية اللاجئين 1951 بالأمم المتحدة. وفي حالات استثنائية، يُفهم ذلك إذا واجهت الدولة المضيفة نفسها مشكلات مثل العنف والمجاعة وما إلى ذلك. وأحياناً في هذه الحالات، يبدأ اللاجئون الهجرة إلى دول أخرى بأنفسهم. على سبيل المثال، أثناء غزو العراق للكويت عام 1990، هرب العديد من اللاجئين الفلسطينيين إلى الأردن.

تعد الحلول الدائمة التي اقترحتها الأمم المتحدة حلولاً وهمية إلى حد ما، إذ ربما يُستضاف أعضاء الأسرة في دول متعددة ولا يسهل الحصول على الحلول الدائمة.[52] ولوحظ إعادة توطين اللاجئين من أوروبا في أثناء الحرب العالمية الثانية واللاجئين من أمريكا اللاتينية وجنوب شرق آسيا في أثناء الحرب الباردة.[53] على الرغم من ذلك، لا تتم استشارة اللاجئين أنفسهم في القرارات السياسية الخاصة بإعادة التوطين أو الترحيل، وقد لا تكون مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في أفضل مكانة لاتخاذ قرار غير متحيز لأنها تعتمد بشكل كبير على تمويلات التبرع.[54]

(52) ن. فان هير (Van Hear, N.) (2014). From 'Durable Solutions' to 'Transnational Relations': Home and exile among refugee diasporas (من "الحلول الدائمة" إلى "العلاقات المتخطية للحدود": الوطن والخروج بين شتات اللاجئين). جريدة Occasional Paper, 23 (يناير), 251-232.

(53) ر. موغه (Muggah, R.) (2003). A tale of two solitudes: Comparing conflict and development-induced internal dis-placement and involuntary resettlement (قصة عُزلتين: مقارنة الصراع والتنمية بفعل النزوح الداخلي وإعادة التوطين القسري). صحيفة International Migration, 41(5), 5-31.

(54) ب. إ. هارلبوند (Harrell-Bond, B. E.) (1989). Repatriation: Under what conditions is it the most desirable solution for refugees? (الترحيل: تحت أي ظروف يكون أفضل الحلول المرغوبة للاجئين؟) كتاب An agenda for research 1 صحيفة African Studies Review, 32(1), 41-70.

كما يكون التهجير استراتيجية مؤقتة أحياناً ويجب أن تؤدي إلى التجنيس أو الترحيل. يتم تهجير اللاجئين داخل الدولة أيضاً ويؤدي ذلك إلى ظهور مشاكل مختلفة، حيث تم تدمير النسيج الاجتماعي للمخيم، فيحتاج اللاجئون إلى بدء عملية الاندماج مرة أخرى. في بعض الحالات (مثل ألمانيا)، يتم تهجير اللاجئين إلى المدن والقرى وتصبح مسؤولية المجتمع المحلي الترحيب بالأجانب والمساعدة على إدماجهم.

6.3.4 العودة طواعية إلى الوطن وبناء الدول المُصدِّرة للمهاجرين

هذه آخر «الحلول الدائمة» المقترحة. كانت إحدى المشكلات انعدام وجود «الوطن» كما هو متصور في الماضي[55] وعندما يعود اللاجئ إلى وطنه، سيحتاج إلى إعادة البناء. ستحدث التوترات بين من يختارون البقاء ومن «يهربون»، وكذلك بين الدولة والعائد من الهجرة، وأحياناً حتى بين مؤسسات ومنظمات الدولة المضيفة. ومن ثم، قد يشارك اللاجئ العائد في بناء الدولة، وربما تكون مسؤولية مشتركة بين الدول المضيفة وغيرها من الأطراف المشتركة في تمكين اللاجئ من القيام بذلك. وكانت سياسات تعزيز الترحيل نتيجة مباشرة لاجتماع الطاولة المستديرة في سان ريمو (SanRemo) في يوليو 1985 حول الترحيل الطوعي (إذ لم يكن الترحيل طواعية بالضرورة).[56]

على أبسط المستويات؛ هناك لوجستيات لدولة اللجوء، والاندماج الثقافي والازدهار الاقتصادي وإعادة تقييم ملكية الأراضي/ الأملاك، وبعد ذلك إعادة

(55) د. وارنر (Warner, D.) (1994). Voluntary repatriation and the meaning of return to home: A critique of liberal mathematics (الترحيل الطوعي ومعنى العودة إلى الوطن: نقد للرياضيات الحرة). صحيفة Journal of Refugee Studies, 7(2-3(160-174.

(56) غ. كولز (Coles, G.) (1985). 'Voluntary repatriation: A background study' (الترحيل الطوعي: دراسة أساسية). تم إعدادها لاجتماع الطاولة المستديرة حول الترحيل الطوعي، مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين/المعهد الدولي للقانون الإنساني، سان ريمو (San Remo)، 16 - 19 يوليو؟؟.

الاندماج الاقتصادي والاجتماعي للاجئين العائدين. وعلى المستوى الأكثر تعقيداً، هناك مشكلة قانونية خاصة بالهوية والحقوق، والحاجة إلى ضمان أمن اللاجئ الذي أُجبر على العودة إلى وطنه. تتضمن الحقوق ما يلي: الحرية، والبيئة الآمنة، والحد الأدنى من المستوى المعيشي. وسيسعى اللاجئ العائد على نحو مثالي إلى الحصول على ما فقده بعد إجباره على الهروب، وربما لا تكون هذه القضية؛ فعلى عاتق من تقع مسؤولية إعداد اللاجئ للواقع القاسي المتوقع؟

في كثيرٍ من الحالات، ونظراً إلى السكن الطويل في المخيمات، يُجرَّد اللاجئون من هويتهم الوطنية ويقل الاعتماد على المعونات. وقد لا يكون من السهل عليهم الاستعداد لتولي مسؤولية حياتهم الخاصة؛ ففي معظم الأحيان تكون هذه مسؤولية الدولة الأم (وطنهم). وعندما يجبر أحدهم على العودة، تكون الدولة المسؤولة هي الدولة المضيفة والكيانات المشتركة في العملية. بينما قد تبدو إعادة الاندماج الظاهري في الوطن أسهل من الاندماج في الدولة المضيفة، وجدت أبحاث قليلة للغاية حول هذا الموضوع.[57]

يتطلب بناء الدولة الالتزام والجنسية والتمويل. فسوريا، على سبيل المثال، لا يوجد فيها أي بنية تحتية، لذا تحتاج: أولاً، إلى التزام المجتمع الدولي بالمساعدة في البنية التحتية للوصول إلى المستوى المقبول لضمان بقاء اللاجئين على قيد الحياة. ويلزم كذلك ضمان وجود حكومة مستقرة. كما يجب ألا تكون الحكومة المسؤولة عن هروب الأشخاص هي نفسها الحكومة التي يعودون إليها. عاد الكثير من اللاجئين الأفارقة في الستينيات والسبعينيات

(57) ب. إ. هارلبوند (Harrell-Bond, B. E.) (1989). Repatriation: Under what conditions is it the most desirable solution for refugees? (الترحيل: تحت أي ظروف يكون أفضل الحلول المرغوبة للاجئين؟) كتاب 1 An agenda for research صحيفة African Studies Review, 32(1), 41-70. 58 م. حسين (Hossain, M.)، ك. زيمرمان (Zimmerman, C.)، ك. واتس (Watts, C.) (2014). Preventing violence against women and girls in con- flict منع العنف ضد الإناث في الصراعات). مجلة لانسيه (383، 2021-2022)، Lancet.

إلـى أوطانهـم عندمـا تـم انتخـاب حكومـات مسـتقرة. يحتـاج اللاجئـون العائـدون إلـى وطنهـم إلـى مدخـرات كبيـرة لبـدء حياتهـم مـرة أخـرى. لكـن إذا لـم يُسـمَح لهـم بالعمـل والادخـار، فمـن سيوفر لهـم التمويـلات الضروريـة؟ يبـدو هـذا مثـل معضلـة الدجاجـة والبيضـة.

ووفقـاً للمناقشـات سـالفة الذكـر، فإننـا نقتـرح مناقشـة وحـل بعـض المشـكلات السياسـية فـي المسـتقبل، التـي تعـد محـل اهتمـام مثـل:

1. التخطيط لعملية بناء الدولة والترحيل والمسؤوليات.
2. الاتفـاق بشـأن مسـؤوليات الـدول والمؤسسـات مثـل مفوضيـة الأمـم المتحـدة لشـؤون اللاجئيـن قبـل الترحيـل، حيـث أصبحـت الصلـة القانونيـة فـي محكمـة العـدل الدوليـة.
3. الاتفـاق بشـأن حقـوق اللاجئيـن ومسـؤوليات احتفاظهـم بالجنسـية فـي أوطانهـم قبـل الرجـوع إليهـا.
4. الحـق فـي متابعـة اللاجئيـن العائديـن إلـى أوطانهـم لفتـرة معينـة بواسـطة جميـع الأطـراف الأخـرى بـدلاً مـن وطنهم.

6.4. تعديل اتفاقيات اللاجئين

الغـرض الواضـح مـن قوانيـن اللاجئيـن الدوليـة هـو توفيـر السـلامة للأشـخاص المهدديـن بالخطـر ومـن يتخـذون قـرار الهـروب مـن أوطانهـم. فعندمـا تظهـر المشـكلات بيـن سـكان الدولـة المضيفـة واللاجئيـن، تتحيـز الـدول لمصلحـة مواطنيهـا أولاً. وهـي بالتأكيـد ليسـت مشـكلة سـهلة الحـل. وهنـاك بوضـوح جوانـب تحسـين كمـا هـو موضـح سـابقاً؛ إذ كانـت وجهـات النظـر المعروضـة هنـا تهـدف إلـى إثـارة ومناقشـة وتشـجيع حـل النـزاع وإعـادة البنـاء بيـن الحكومـات المضيفـة والحكومـات المحليـة؛ ويشـمل القطـاع الثالـث المنظمـات الحكوميـة الدوليـة مثـل مفوضيـة الأمـم المتحـدة لشـؤون اللاجئيـن، ووكالـة الأمـم المتحـدة لإغاثـة

اللاجئين الفلسطينيين وتشغيلهم في الشرق الأدنى أونروا (UNRWA)، والبنك الدولي، واليونيسيف والقطاع الخاص. ويجب أن تشاركهم في ذلك مجتمعات التأثير (اللاجئون ومواطنو الدول المضيفة والأوطان). يجب أن يواصل الجميع العمل في هذه الظروف الصعبة لبذل أقصى جهد بشأن اللاجئين والنازحين داخلياً. ويعد الاتفاق العالمي الخاص باللاجئين وسيلة للتقدم إلى الأمام، لكنها تتطلب التزاماً بالإجراءات وتنفيذها وعدم الاكتفاء بالتمويل وعقد الاتفاقيات.

ما تم تقديمه أعلاه ليست مشكلات فقط، لكنها جوانب للتركيز في المستقبل بالنسبة إلى واضعي السياسات. والواقع هو أنه لن يسهل حلها، ما لم نعمل عبر شراكة بين القطاعين العام والخاص، ونضمِّن حقوق اللاجئين وحل أزمتهم في المؤسسات التي تعمل في الدول المضيفة وفي الأوطان الأصلية وفي المجتمع الدولي. كما يجب أن تتوافر الإرادة، والتكنولوجيا، والأموال، وكذلك المواهب البشرية. وتعد إدارة اللاجئين خير مثال على مدى حاجتنا إلى الخروج من عزلتنا. كذلك تلعب وسائل الإعلام دوراً أخلاقياً في الحد من المخاوف من الغرباء وزيادة التعاطف بين بني البشر. وسيحمل المستقبل الكثير من الغموض بشأن تغير المناخ والأغلبية العظمى من سكان العالم الذين يعيشون حالياً في المناطق الساحلية أو داخل حزام الزلازل.

يعد اللاجئون المنتج النهائي للانهيار السياسي بشكل عام. وليس من العدل تصنيف النازحين بشكل جماعي «كنازحين داخلياً» أو «لاجئين». وكما جاء حديثاً في تغريدات ومنشورات وكالة الأمم المتحدة للاجئين حول حياة من أُجبروا على النزوح: «هناك 68.500.000 شخص، و68.500.000 قصة، و68.500.000 حلم و68.500.000 رحلة، و68.500.000 حياة اقتلعت، و68.500.000 فرصة ضائعة، و68.500.000 يشتاقون لأوطانهم، و68.500.000 مأساة لا يمكن تصورها، و68.500.000 رأس وقلب عامر بالذكريات». فكل شخص هو إنسان يستحق الاحترام، ونحن البشر يجب أن نتمتع جميعاً بالحقوق نفسها.





الفصل السابع

الابتكار الحكومي والإبداع: حالة دبي

إمانويل أزاد مونيزار

ميلودينا ستيفنز

مارك باتي

ديفيد هادجز



حدثت تغييرات جذرية في إدارة الحكومات. والتغيير الأساسي هو أن الحلول التقليدية التي تقدمها الجهات الحكومية لا تتمكن من حل المشكلات وتوفير قيمة عامة تستند إلى بناء وأداء مشترك.[1] تم تعريف الابتكار والإبداع من وجهة نظر دولة الإمارات العربية المتحدة كالآتي: «طموح الأفراد والمؤسسات الخاصة والحكومات لتحقيق التنمية بالتفكير في أفكار إبداعية وتقديم منتجات وخدمات وعمليات جديدة تحسِّن الجودة الكلية للحياة». ويوجد أحياناً خلط بين معنى المصطلحين: «الابتكار» و«الإبداع»، فهما يُستخدمان معاً في كثير من الأحيان. فبينما يرتبط الإبداع دائماً بالأفكار الجديدة، يبدو أن الابتكار ينطوي على معانٍ أكثر؛ إذ إنه تنفيذ القيمة وإيجادها بنجاح.[2]

---

(1) س. غولدسميث (Goldsmith, S.)، و. د. إيغرز (Eggers, W. D.) (2005). Governing by network: The new shape of the public sector. واشنطن: معهد Brookings

(2) غ. مولغان (Mulgan, G.)، د. ألبري (Albury, D.) (2003). Innovation in the public sector (الابتكار في القطاع العام). Strategy Unit، Cabinet Office، المجلد 1، صفحة 40؛ ج. ساندبو (Sundbo, J.) (1998). كتاب The theory of innovation: enterpreneurs, technology and strategy. Cheltenham ، المملكة المتحدة: إدوارد إلغار (Edward Elgar) للنشر.

حكومات المستقبل

Actions and Insights – Middle East North Africa **(الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 135 إلى 155**

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: doi:10.1108/S2048-757620190000007007/2048-7576

اللغة العربية هي اللغة الرسمية لدولة الإمارات العربية المتحدة، و25 دولة في العالم، وهي معروفة بأنها لغة الأقلية في ست دول أخرى. وهي واحدة من ضمن ست لغات رسمية في الأمم المتحدة، كما أنها خامس أكثر اللغات المنطوقة في العالم. تُعد الموضوعات البحثية التي تتناول فكرة الابتكار في العالم الغربي ظاهرة حديثة للغاية، وعلى الرغم من ظهور الكلمة لأول مرة في القرن الثالث عشر، فإنه يمكننا الرجوع إلى أصولها التاريخية بتتبع الاكتشافات العلمية والروايات والخطابات والامتيازات وبراءات الاختراع.[3] ويوجد مفهوما الابتكار والإبداع بالتوازي مع بعضهما في التاريخ الإسلامي، وهما مصطلحان مستخدمان بالفعل في اللغة. تقدم هذه القضية رؤىً حول ما يعنيه المصطلحان وبعض الفرص والتحديات أمام تبني ابتكار ونمط تفكير مبدع في إحدى المؤسسات الحكومية.

قدّم استطلاع رأي أجراه موظفو حكومة دبي حول الإبداع والابتكار رؤى مشوقة عن جوانب القوة والتحسين. أوضحت البيانات أهمية تبني وجهة نظر الأنظمة التي تُسهل العمل على المستويات الثلاثة؛ المؤسسة والفريق والفرد. كما أوضحت أهمية دعم الآليات مثل القيادة والثقافة والعمليات.

كيف تستخدم الحكومات الإبداع والابتكار لتشجيع الموظفين والمساعدة على التعاون والمشاركة واحتضان التغيير الجذري العميق والمسبب للاضطراب؟ تبنت حكومة دبي مبادرة «دبي 10x».[4] وهي تهدف إلى إحداث تغيير على مدار 10 أعوام قادمة من خلال التفكير ومشاركة الموارد والشراكات الاستراتيجية وتحويل وتثوير العمل. والفكرة هي خلق المستقبل الآن. ما الذي تحتاجه، إذن، حكومة دبي لتحقيق النجاح؟

---

(3) ب. غودين (Godin, B.) (2008). Innovation: The history of a category. ورقة عمل. مشروع حول التاريخ الفكري للابتكار. Quebec.

(4) لمعرفة المزيد حول دبي 10X. مقتبس من الموقع http://dubai10x.ae/10x-approved-projects/

7.1 مقدمة

تعد قيادة دولة الإمارات العربية المتحدة قوة محركة لأنظمة الابتكار وعملياته والهياكل المؤسسية باستمرار. وتمثلت رؤية دولة الإمارات لعام 2021 في الآتي: «سيشكل الابتكار والبحث والعلوم والتكنولوجيا المحاور القائمة على المعرفة والأكثر إنتاجية والاقتصاد التنافسي، وتدفعها الشركات في البيئات المشجعة للتجارة؛ إذ يشكل القطاعان الخاص والعام الشراكات الفعالة». بينما من الواضح أن الريادة الفعالة هي المكون الأساسي للحكومات المبتكرة،[5] فلا يمكن تجاهل ضرورة النظام الداعم،[6] الذي هو مشاركة الفلسفات والأفكار بواسطة الأفراد والمؤسسات التي توجهها رؤية القائد. ولا يعد الابتكار والإبداع كمفهومين حكوميين جديدين في دولة الإمارات، فقد سبق تكوينهما عام 1971.

أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي استراتيجية دولة الإمارات العربية المتحدة الوطنية للابتكار، التي تهدف إلى أن تكون دولة الإمارات العربية المتحدة واحدة من أكثر الدول المبتكرة في العالم في غضون سبعة أعوام (انظر الشكل 7.1 المسارات والمحاور الأربعة الرئيسة لاستراتيجية الابتكار في دولة الإمارات). وكان الابتكار الموضوع الأساسي في حكومة الإمارات في العام التالي لـ2015. عرَّف مكتب رئيس الوزراء في وزارة شؤون مجلس الوزراء بدولة الإمارات

---

(5) م. باتي (Batey, M.)، إ. أ. مونيزار (Moonesar, I. A.)، د. هادجز (Hughes, D.)، ف. سالم (Salem, F.)، م. بيرد (Burd, M.) (2018). Creativity and innovation in the Dubai Government: Exploring underlying factors at individual, team & organizational levels (الإبداع والابتكار في حكومة دبي: اكتشاف العوامل المميزة على مستوى الأفراد والفِرق والمؤسسات). كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية: دبي، الإمارات العربية المتحدة، وكلية أليانس مانشستر للأعمال، وجامعة مانشستر وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية: دبي، الإمارات العربية المتحدة. doi:10.13140/RG.2.2.28661.06881.

(6) ك. عبد الرحمن (Abdurrahman, K.) (2010). Leadership and Innovation in Government organization in the UAE. رسالة دكتوراه، الجامعة البريطانية في دبي.

الشكل 7.1: أنواع الابتكارات



المصدر: ستيفنز[7]. **Stephens (2018)**.

كلمة «ابتكار» داخل الدولة، بأنها[8] «طموح الأفراد والمؤسسات الخاصة والحكومات لتحقيق التنمية بخلق أفكار إبداعية وتقديم منتجات وخدمات وعمليات جديدة تحسِّن من الجودة الكلية للحياة».

تم تنفيذ هذا التركيز الاستراتيجي وتعزيزه من خلال الوعي بالبرامج وورش العمل والندوات والمؤتمرات والمناظرات. وأصبح دافع الابتكار أحد الأبعاد الحيوية المتعددة داخل الحكومة لتحسين الأنظمة الحالية. وكان من الواضح نظراً

(7) م. ستيفنز (Stephens, M.) (2018). ملحوظات المحاضرة - Frontiers of Innovation MIM 711: كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، دبي الإمارات العربية المتحدة.

(8) إ. أ. مونيزار (Moonesar, I. A.) (2015). Innovation in the public sector (الابتكارفي القطاع العام). Innovation days series (سلسلة أيام الابتكار). كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية وبرنامج العمل الاستراتيجي.

إلى توقعات المواطن المتزايدة، أنه يجب تجديد النماذج القديمة للخدمات العامة والحكومية أو إجراء عملية الهدم الخلاق لطرح أفكار جديدة وقيمة عامة من خلال الاستفادة من المعرفة والتقنية المتاحة والمتطورة بكفاءة وفاعلية. من خلال التركيز المتزايد على هذا الموضوع، فضلاً عن الكيانات الحكومية التي تنشئ «أقسام الابتكار»، كانت هناك حاجة لمراجعة المعنى والتضمينات والحواجز واكتشافها لجعل القطاع الحكومي في دبي مبتكراً ومُبدعاً. أُجري استطلاع رأي استجاب له أكثر من 979 موظفاً. وكان الهدف منه الإجابة عن الأسئلة الخمسة الآتية:

1. ماذا يعني الإبداع والابتكار؟
2. ما هو السياق الوحيد للعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة؟
3. ما هي نقاط القوة التي تشجعك على الإبداع والابتكار؟
4. ما هي معوقات الإبداع والابتكار؟
5. ما الذي يمكنك القيام به لتشجيع المزيد من الإبداع والابتكار؟

7.2 الإبداع والابتكار

تعد اللغة العربية إحدى أكثر خمس لغات منطوقة في العالم. ويشيع استخدام المصطلحين «الإبداع» و«الابتكار» في اللغة العربية. ويرتبط مصطلح «الإبداع» ببعض المصطلحات مثل (التطوير) و(التقدم) و(النهضة) و(التجديد).[9] أما «الابتكار» فيتداخل مع الاختراعات. يشير «الابتكار» إلى «الأفكار التي تكوِّن المنتج النهائي لعمل الشخص وجهده، وتكون هذه الأفكار جديدة ولم يسبقه إليها شخص آخر».[10] على سبيل المثال، يعني مصطلح «حق الابتكار» الحق

(9) ف. ج. كورنل (Cornell, V. J.) (2007). Voices of Islam: Voices of art, beauty, and science (أصوات الإسلام: أصوات الفن والجمال والعلوم). لندن: Praeger Perspectives.

(10) ف. الدريني (Al-Darini, F.) وآخرون.(عام 1984). Haag al-Ibtikar fi al-Figh al-Islamial-Mugaran. بيروت: مؤسسة الرسالة.

في الأصل.[11] ويُعرَف العرب دائماً بابتكاراتهم؛ فقد دفع العصر الذهبي الإسلامي العلوم والتكنولوجيا والمعمار والثقافة نحو الأمام. وظاهرياً في اللغة العربية يعد الإبداع مصطلحاً أعم وأشمل من الابتكار.

يتطلب الإبداع، في البحث الغربي، الأصالة (في حداثة الموضوع أو في أسلوب السرد) وأن يكون على درجة من الفعالية والتأثير.[12] ولا يجب أن تكون الحداثة أصلية بالكامل، لكن يمكن أن تتضمن الحداثة أو المجموعات الجديدة من المعلومات أو المواد الحالية.[13] ويتمثل جزء فاعلية الابتكار في إمكانية تقديم القيمة. يجب أن يغير الابتكار المجالات الحالية أو يحولها، ومن ثم يكون حكماً ذاتياً لاحتمالات حدوثه.[14] وتكمن المشكلة في هذا السؤال: إلى من تقدَّم القيمة؟ في عملية تشجيع الابتكار في المؤسسات، يحتاج الحكم الاجتماعي للقيمة إلى التبسيط لفصل الابتكار الشخصي عن الابتكار المؤسسي. نظراً إلى حقيقة أن الإبداع يرتبط أحياناً بالمفاهيم المتقطعة والمجردة، فإنه يكون مطبقاً في مرحلة التفكير على الرغم من أنها ليست حقيقة من الناحية التقنية؛ إذ يعد الإبداع تجريبياً، كما أنه عملية يمكن استخدامها كذلك في اكتشاف المشكلة أكثر من كونها خوارزمية (يوجهها هدف).[15]

---

(11) إ. عزمي (Azmi, I.) M. B. T. A. G. (1995). Intellectual property laws and Islam in) نظرية .Malaysia .Queen Mary & Westfield College, London

(12) م. أ. رانكو (Runco, M. A.)، غ. ج. جايغر (Jaeger, G. J.) (2012). The standard definition of creativity (التعريف القياسي للإبداع). صحيفة Creativity Research Journal، 24(1), 92-96.

(13) م. إ. ستين (Stein, M. I.) (1953). Creativity and culture) (الإبداع والثقافة). صحيفة Journal of Psychology, 36(2), 311-322.

(14) م. تشيكسيمنتيهاي (Csikszentmihalyi, M.) (1996). كتاب Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention (ص28). New York, NY: شركة هاربر برينيال (Harper Perennial).

(15) ت. م. أمابيل (Amabile, T. M.) (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization (علم النفس الاجتماعي للإبداع: المكون التصوري). صحيفةJournal of personality and social psychology, 45(2), 357.

لقد عرَّف الباحثون والدارسون الابتكار بأنه عملية عامة لإنشاء شيء مختلف، تحدث مع تحويل المعلومات والأفكار الحالية إلى فائدة جديدة، مثل عملية أو خدمات جديدة أو محسَّنة.[16]، [17] ويرتبط الابتكار بشكل غير مفهوم بالتغيير، إما للاستفادة من البيئات المتغيرة أو للتأثير في البيئة.[18] وطبيعة الابتكار هي خلق الجديد أو إنشاؤه، وتغيير ما هو موجود أو تحسينه بهدف الابتكار للنجاح أو التميز أو المنافسة.[19] من خلال إحدى الطريقتين، فإنك بحاجة إلى أشخاص ومؤسسات متأقلمين ومرنين؛ لأن الابتكار يعتمد على قبول الأفكار أو الخدمات أو المنتجات أو العمليات أو الهياكل الجديدة.[20] كما يجب ألا تكون الحداثة مختلطة مع التفكير الوهمي،[21] حيث يمكن أن ينظر إلى المشكلات القديمة من زوايا مختلفة أو حتى يأخذ المتاح ويطبقه في سياق

(16) د. إ. مكناب (McNabb, D. E.) (2006). Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in govern-ment (إدارة المعرفة من منظور القطاع العام: خطة للابتكار في الحكومة). Armonk, New York: دار نشر إم إي شارب (ME Sharpe)

(17) غ. مولغان (Mulgan, G.)، س. تاكر (Tucker, S.)، ر. علي (Ali, R.)، ب. ساندرز (Sanders, B.) (2007). Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated (الابتكار الاجتماعي» ما المقصود به وأهميته وكيف يمكن تسريعه). مقتبس من الموقع http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf. تاريخ زيارة الموقع 21 أغسطس 2018.

(18) ف. دامانبور (Damanpour, F.) (1991). Organizational innovation - a meta-analysis of effects of determinants and moderators (الابتكارالمؤسسي– تحليل شامل لتأثيرات الوسطاء ومحدداتها). صحيفة Academy of Management Journal, 34(3), 555-90.

(19) أ. براغه (Baregheh, A.)، ج. رولي (Rowley, J.)، س. سامبروك (Sambrook, S.) (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation (نحو تعريف الابتكار متعدد التخصصات). Management decision, 47(8), 1323-1339.

(20) ف. أ. تومسون (Thompson, V. A.) (1965). Bureaucracy and innovation (البيروقراطية والابتكار). صحيفة Administrative Science Quarterly, 10(1), 1-20. 21

(21) أ. فان دو فن (Van de Ven, A.) (1986). Central problems in the management of innovation (المشكلات المركزية في إدارة الابتكار). كتاب Management Science, 32(5), 590-607.

آخر أو يعدله. ويتم تضمين الابتكار في عملية التعلُّم والاكتشاف.[22] كما أن الابتكار منفصل عن الاختراع؛ إذ إن «الاختراع هو عمل إبداعي بينما الابتكار هو التوظيف الأول أو المبكر لفكر ما عن طريق مؤسسة أو مجموعة مؤسسات لها أهداف متشابهة».[23]

بدأت المناقشات العلمية الغربية حول الإبداع والابتكار بحقيقة أنه لا يوجد تعريف واضح لهذه المصطلحات. بل يبدو الابتكار، على العكس، كلمة أعم من الإبداع. وفي ذلك إشارة إلى أن هناك فجوة أصيلة في المنهج العلمي الغربي لفهم المصطلحات والاستيعاب الأساسي للمصطلحين «الإبداع» و«الابتكار».

وفي ظل عملية الابتكار في القطاع العام، هناك بحث عن أساليب جديدة وتطبيقها داخل المؤسسات، وكذلك طرق جديدة ومحسَّنة لتقديم الخدمات الحكومية وعملية وأنظمة إدارة جديدة وغير مجرَّبة.[24] والأكثر أهمية، أن الابتكار ذا الأنواع المُتعددة[25] يشير إلى أن هناك فرصة ونطاقاً كبيراً في الاستخدام بشرط أن يتم توجيهه بحكمة من أجل عدم إهدار أهم موارد الدولة، وهو العنصر البشري.

يحتاج الابتكار إلى حشد الكثير من العقول المبتكرة بسبب «القريب الممكن»: إمكانية جعل الأفكار الجديدة سهلة باستخدام ابتكار واحد، أي من

(22) س. و. بيكر (Becker, S. W.)، ت. ل. ويسلر (Whisler, T. L.) (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research (مؤسسة الابتكار: نظرية انتقائية للنظرية والبحث الحاليين). مجلة The Journal of Business, 40(4), 463.

(23) ل. إدفنسون (Edvinsson, L.)، ر. دفير (Dvir, R.)، ن. روث (Roth, N.) إ. باشر (Pasher, E.) (2004). الابتكارات: هي وحدة الدراسة التحليلية الجديدة في عصر المعرفة: (الابتكارات: وحدة الدراسة التحليلية الجديدة في عصر المعرفة: السعي والإطار اللازمان لتحقيق كفاءة الابتكار وإدارة مراكز المعلومات). مجلة Journal of Intellectual Capital، المجلد 5 العدد (1) الصفحات بين 58-40.

(24) ميلودين ستيفنز (Melodena Stephens) (2018). مرجع سبق ذكره. جُمع من مصادر مختلفة مثل غوبالكريشنان (Gopalkrishnan) & دامانبور (Damanpour) 1997؛ بول (Pol) & فيل (Ville) (2009)؛ تيد (Tidd) وبسنت (Bessant)، 2014؛ ك. كلايتون (C. Clayton)؛ بريسشي (Breschi) وآخرون، عام 2000 على سبيل المثال.

(25) س. كوفمان (Kauffman, S.) (2000) تحقيقات. أكسفورد: دار نشر Oxford University Press.

خلال بناء الابتكار الأصلي أو توسيعه أو تعديله.[26] إننا ندرك ذلك علمياً في الأرباح المفاجئة والمجموعات الصناعية والتداعيات المتواترة. وأوضح البحث أن التعاون ليس مهماً لتداعيات البحث والتطوير، لذا فمن المؤكد أن يكون المهم هو العوامل الليّنة مثل تحالفات وائتلافات الابتكار المفتوح أو مشاركة مواد وحقوق الملكية الفكرية.[27] ولكن هناك جزء مهم لما يسمى القريب الممكن هو ما أطلق عليه ستيفن جونسون (Steven Johnson) مؤلف العلوم المشهور «أثر طائر الطنان» [28] وهو التأثيرات الثانوية غير المتوقعة المترتبة على هذا الابتكار. ويتضح ذلك عندما يتعين على الحكومات تطوير الإمكانات الاستشرافية في المستقبل.

7.3 سياق دولة الإمارات العربية المتحدة: التركيز على الابتكار

إن الهدف من استراتيجية الابتكار التي وضعتها حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة هو تحسين جودة الحياة، وزيادة التنوع الاقتصادي، وتحسين المعلومات الاقتصادية، وتحسين التنافسية، وخلق وظائف ذات كفاءة عالية وتعزيز ريادة

(26) م. فريتش (Fritsch, M.)، غ. فرانك (Franke, G.) (2004). Innovation, regional knowledge spillovers and R&D cooperation (الابتكار ونشر المعرفة الإقليمية والتعاون في مجال البحث والتطوير). صحيفة Research Policy، المجلد 33العدد (2) الصفحات بين 255-245؛ ك. هان (Han, K). وو. أوه (Oh, W). وك. س. إم (Im, K. S). ور. م. تشانغ (Chang, R. M). وه. أوه (Oh, H). وأ. بينسونيولت (Pinsonneault, A.) لعام (2012). Value cocreation and wealth spillover in open innovation alliances (المشاركة في إضفاء القيمة وانتشار الوفرة في ائتلافات الابتكار المفتوح). صحيفة إم آي إس كوارتلي (MIS Quarterly) المجلد 36العدد (1) الصفحات بين 315-291.

(27) س. جونسون (Johnson, S.) (2015). How we got to Now - Six innovations that made the modern world (كيف وصلنا إلى ما نحن عليه؟ ستة ابتكارات شكلت العالم الحديث). New York, NY: دار نشر ريفرهيد (Riverhead Books).

(28) البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (عام 2018). National innovation strategy (الاستراتيجية الوطنية للابتكار). مقتبس من الموقع https://government.ae/ en/about-the-uae/ strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/national-innov- ation-strategy. تاريخ زيارة الموقع 6 أغسطس 2018.

الأعمال. وتماشياً مع رؤيتها أن تكون إحدى أكثر الدول ابتكاراً في العالم بحلول عام 2021، تضمنت المكونات الأساسية لاستراتيجية الابتكار في دولة الإمارات عام 2014 ما يلي: (1) المؤسسات والبيئة التنظيمية، و (2) الخدمات والمنتجات المبتكرة، و (3) المعرفة والتقنية، (4) البنية التحتية، و (5) الميزة التنافسية، (6) التمويل والاستثمار، و (7) رأس المال البشري والبحث والتطوير.[29]

وفي 2018، تم تحديث هذه الاستراتيجية لكي تكون استشرافية، نحو عام 2071[30] الموافق لاحتفالات الذكرى المئوية لتأسيس الاتحاد. تهدف استراتيجية الابتكار إلى تطوير نمط التفكير الذي من شأنه أن يحث على التجربة وخوض المجازفات المدروسة بعناية لتحقيق أهداف الذكرى المئوية لتأسيس دولة الإمارات العربية المتحدة وقد تمثَّل محور تركيز الاستراتيجية في تمكين تحول الأشخاص من التركيز البالغ على القطاعات الحيوية إلى التركيز على الأهداف والنتائج الخاصة بالمجالات السبعة التالية: الاستكشاف، المهارات المستقبلية، جودة الخدمات الصحية، المعيشة والحياة، الطاقة النظيفة، النقل، وتسخير التكنولوجيا لخدمة الجنس البشري. يعرض الشكل 7.2 تلخيصاً لاستراتيجيات الابتكار.

---

(29) البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (عام 2018). National strategy for advanced innovation (الاستراتيجية الوطنية للابتكارالمتطور). مقتبس من الموقع /https:// government.ae/en about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and- plans/ national-strategy-for-advanced-innovation. تاريخ زيارة الموقع 6 أغسطس 2018.

(30) UAE National Innovation Strategy (استراتيجية دولة الإمارات العربية المتحدة الوطنية للابتكار). مقتبس من الموقع -https://government.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments strategies-and-plans/national-innovation-strategy.National Advanced Innovation Strategy (الاستراتيجية الوطنية المتطورة للابتكار). (عام 2018). مقتبس من الموقع: /https://government.ae/en/about-the-uae strat-egies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/national-strategy-for-advanced-innovation

الشكل 7.2: استراتيجية دولة الإمارات العربية المتحدة الوطنية للابتكار عام 2014 و2018.[31]

أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد في أكتوبر 2014، استراتيجية دولة الإمارات العربية المتحدة الوطنية للابتكار بهدف جعل دولة الإمارات أحد أكثر دول العالم ابتكاراً خلال سبعة أعوام من خلال المسارات الأربعة الرئيسة التالية:

1. سيُنشئ المسار الأول بيئة محفزة للابتكار في صورة مؤسسات وقوانين داعمة. وسيُشكِّل جهات متخصصة مثل شركات حاضنة للابتكار، إضافة إلى بنية تحتية تكنولوجية بهدف تعزيز الابتكار في جميع القطاعات. كما سيركِّز على البحث والتطوير في مختلف مجالات الابتكار.
2. سيطوِّر المسار الثاني الابتكار الحكومي من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات الابتكارية، وذلك بدعم من منظومة متكاملة من الأدوات الحديثة. لكن تقتضي هذه الاستراتيجية من جميع الجهات الحكومية خفض الإنفاق بنسبة واحد في المائة وتخصيص المدخرات لمشروعات البحث والابتكار. كما سيُجرى أيضاً إطلاق برامج تدريب وتعليم وطنية حول الابتكار.
3. سيُشجِّع المسار الثالث الابتكار التابع للقطاع الخاص عن طريق تحفيز الشركات على إنشاء مراكز للابتكار والبحث العلمي واعتماد تكنولوجيات جديدة وتطوير المنتجات والخدمات المبتكرة. بل وستستقطب دولة الإمارات الشركات الدولية الرائدة في قطاعات الابتكار الرئيسة، بينما ستعمل على تأسيس مجتمعات ومناطق خاصة بالابتكار وستدعم البحوث التطبيقية في المجالات ذات

(31) للاطلاع على المزيد عن منطقة 2071. يراجع موقع https://area2071.ae/the-space/

الأولوية على الصعيد الوطني، كما ستعزِّز مكانة الدولة كمركز دولي لتجربة الابتكارات.

4. سيتولى المسار الرابع إعداد أفراد يتمتعون بمهارات ابتكار عالية، وذلك من خلال التركيز على العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، بما في ذلك إنشاء مواد تعليمية للمدارس والجامعات. ويتمثَّل الهدف من ذلك في تأسيس ثقافة وطنية تحث على الابتكار وريادة الأعمال عن طريق الشراكات بين القطاعات العامة والخاصة والإعلامية.

يتمحور إطار عمل الاستراتيجية حول المحاور الثلاثة الرئيسة التالية:

1. بيئة تستوعب تمكين الابتكار: تسعى الاستراتيجية إلى تطوير بيئة تعزز الابتكار وتمكنه من خلال تطوير الإطار التنظيمي المناسب وتوفير خدمات تمكين شاملة، إضافة إلى تعزيز البنية التحتية للتكنولوجيا وضمان توفير الاستثمارات والتدابير التحفيزية.

2. روَّاد الابتكار: تسعى الاستراتيجية إلى خلق روَّاد للابتكار في الشركات الفردية والمؤسسات والحكومة.

3. قطاعات الابتكار ذات الأولوية: تهدف الاستراتيجية إلى تحفيز الابتكار في سبعة قطاعات هي: الطاقة المتجددة، النقل، التعليم، الصحة، التكنولوجيا، الماء، والفضاء.

قدِّمت الاستراتيجية الوطنية للابتكار المتطور في عام 2018، استناداً إلى تمكين تحول الأشخاص من التركيز على القطاعات الحيوية إلى التركيز على الأهداف والنتائج في سبعة مجالات: (1) الاستكشاف (2) المهارات المستقبلية (3) جودة مستوى الصحة (4) المعيشة والحياة (5) الطاقة النظيفة (6) النقل (8) استخدام التكنولوجيا لخدمة

الجنس البشري.

تهدف الاستراتيجية إلى تطوير نمط التفكير الذي من شأنه أن يحث على التجربة وخوض المجازفات المدروسة بعناية لتحقيق أهداف الذكرى المئوية لقيام دولة الإمارات العربية المتحدة عام 2071 وهو يستند إلى أربعة أركان رئيسة:

1. التعليم (الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة).
2. الاقتصاد (تنويع الواردات والصادرات والاعتماد بدرجة أقل على النفط؛ ما يعني رفع إنتاجية الاقتصاد الوطني).
3. تنمية الحكومة (تحصين سمعة الدولة).
4. ترابط المجتمع (تأسيس قيم وأخلاق إماراتية تتوارثها الأجيال القادمة، وتعزيز ترابط المجتمع).

المصدر: جُمعت بمعرفة المؤلفين.

في ظل هذه الاستراتيجية المتطورة، تتمثَّل الأهداف في:

1. تأسيس منصة وطنية للابتكار والتواصل والتعلم.
2. تشجيع المجتمع على تحمل أجواء المبادرة.
3. تجريب نماذج جديدة للحكومات بهدف خدمة المجتمع.
4. اختبار أنماط اقتصادية متطورة وترسيخ الإجراءات الأساسية لإنشاء قطاعات جديدة.
5. تحقيق إنجازات علمية تركز على رفاهية الأشخاص.
6. التعاون مع المؤسسات الدولية الرائدة والشركات المتخصصة في مجال الابتكار.

ويُنظر إلى المنطقة بأنَّها نتاج لهذا النمط من التفكير، حيث إنَّها مساحة مخصصة صممت لإنشاء منظومة بيئية تهدف لربط الشركات، الحكومات، الشركات الناشئة، المستثمرين، الشباب، والجمهور؛ من أجل التعاون في المستقبل. أنشئت مؤسسة دبي للمستقبل عام 2016 استناداً لرؤية تستهدف «رؤية المستقبل، صناعة المستقبل». ومن خلال اعتماد مبادرة دبي الذكية، مثَّل الابتكار عنصراً ضرورياً في رؤية المستقبل؛ إذ يمكن للأفراد الوصول بسهولة إلى الخدمات الحكومية المترابطة فيما بينها (للاطلاع على أفكار حول مؤشرات تطور دبي الذكية، انظر الملحق 1). واستهدف إطلاق مبادرة دبي 10x عام 2018 إعادة تركيز المبادرات الحكومية على الابتكارات الإحلالية والابتعاد عن مجالات الابتكار التدريجية الآمنة. ومن الجلي أنَّه ثَمَّة الكثير مما ينبغي فعله.

7.3.1 تطبيق استراتيجية دولة الإمارات العربية المتحدة للابتكار

بهدف تطبيق استراتيجية دولة الإمارات للابتكار في مختلف الجهات الحكومية والقطاعات السبعة ذات الأولوية، برزت الحاجة إلى تحسين أدوار ومسؤوليات الموظفين أو تغييرها، وربما في بعض الحالات الحاجة إلى الهياكل التنظيمية وثقافة تطبيق الاستراتيجية بشكل أفضل. كما أقرَّت حكومة دولة الإمارات بالحاجة إلى الوقوف على أفضل الممارسات العالمية واستخدام مراكز الابتكار الاستراتيجية لحوكمة استراتيجية الابتكار وتطبيقها.

تُعرَّف استراتيجية الابتكار بأنَّها تتابع زمني لقرارات تخصيص الموارد، بحيث تكون متَّسقة ومشروطة داخلياً، إلى جانب أنَّها مصممة لتحقيق أهداف المؤسسة [32] ومن الأمثلة في الدراسات المقدمة من أستراليا وكندا والسويد

(32) ف. رامانوجام (Ramanujam, V.) & غ. أ. مينش(1985) (Mensch, G. O.). تحسين رابط استراتيجية الابتكار.Journal of Product Innovation Management (مجلة إدارة ابتكار المنتجات)،2(4)، 213-223.

في تطبيق استراتيجيات الابتكار من قِبل الحكومة، والتي تسلط الضوء على العوامل التالية لكونها ضرورية لنجاحها: التعاون، والحوار الدائم، وسياسات الابتكار في التعلم.[33] يتطلب الابتكار وضع نماذج أولية وإجراء تجارب تتسم بالسرعة والأمان، ومشاركة الدروس المستفادة بما في ذلك الإخفاقات بجانب بعض الالتزام طويل الأجل تجاه الهدف الكامن وراء الفكرة (الفائدة العائدة على الشعب من الدولة).

وفقاً لاستعراض الدراسات العلمية والتقارير الحكومية المحلية والعالمية، غالباً ما تتألف أطر الابتكار من سبعة أبعاد، تتمثَّل فيما يلي:

1. عملية الابتكار المدارة: الجمع بين الأساليب غير التقليدية والتقليدية لاستراتيجية الابتكار الحكومية.
2. المواءمة الاستراتيجية: توفير الدعم.
3. رؤى الحكومة المستقبلية: استيعاب الاتجاهات الناشئة.
4. الرؤى العامة: استيعاب الاحتياجات الموضحة وغير الموضحة.
5. التقنيات والكفاءات الأساسية: الاستفادة من أصول الشركات وتوسيع نطاقها.

---

(33) ب. كاسيمان (Cassiman, B.)، ر. فوجيلير (Veugelers, R.) (2006).بحثاً عن تحقيق التكامل في استراتيجية الابتكار: مجال البحث والتطوير الداخلي واكتساب المعرفة الخارجية. مجلة مانجمنت ساينس(Management Science) المجلد 52 العدد (1) الصفحات بين 68-82؛ د. فايمس (Faems, D.)، ب. فان لوي (Van Looy, B.)، ك. ديباكير (Debackere, K.) (2005). Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach (التعاون والابتكارالمشترك بين المنظمات: اتجاه نهج الحافظة). مجلة Journal of Product Innovation Management المجلد 22العدد (3) الصفحات بين 238-250؛ ر. فيرغانتي (Verganti, R.) (2003). Design as brokering of languages: Innovation strategies in Italian firms (تصميم وساطة اللغات: استراتيجيات الابتكار في الشركات الإيطالية). مجلة Design Management Journal (إصدارسابق) المجلد 14 العدد (3) الصفحات بين 34-42؛ م. لاندباسو Landabaso, M. (1997). The promotion of innovation in regional policy: proposals for a regional innovation strategy (تشجيع الابتكار في السياسات الإقليمية: مقترحات لاستراتيجية الابتكار الإقليمية). مجلة Entrepreneurship & Regional Development المجلد 9 العدد (1) الصفحات بين 1-24.

6. الاستعداد التنظيمي: القدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات.

7. التطبيق المنضبط: إدارة المسار بداية من الإلهام إلى التأثير الحكومي.

يجب تصميم هذه المناهج بنجاح بما يلائم مجالات الحكومة السبعة ذات الأولوية. وبفضل النجاح في تطبيق استراتيجيات الابتكار، فإن الفوائد المستحقة هي[34]: استراتيجيات النمو الجديدة والمشاريع الجديدة والشراكات والعلاقات التعاونية الجديدة والممارسات الجديدة والابتكار الدائم والحوار المستمر وسياسات تعلم الابتكار. وثمَّة ضرورة ملحة لتطبيق استراتيجيات الابتكار والإبداع وبخاصة في دبي؛ إذ كان هناك تكليفٌ واضحٌ بهدف «صب تفكير القطاع العام نحو القطاع الخاص» والتركيز على مبادرة دبي 10x.

7.3.2 مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي

يهدف مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي (MBRCGI) الذي تأسس عام 2014، إلى تطوير منظومة متكاملة من الأدوات الحديثة لمساعدة الجهات الحكومية على اعتماد الابتكار وتوفير خدمات مبتكرة للجمهور. كما يُولي المركز تركيزه على ترسيخ ثقافة الابتكار في مختلف مجالات نشاط القطاع العام. ويعتمد نموذج تشغيل مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي على ثلاثة أعمدة رئيسة: أفكار، وقدرات، وثقافة ابتكارية. ويسهل المركز الإجراءات ومختبرات الابتكار الحكومية التي تهدف إلى دعم تطوير الخدمات المبتكرة، وإيجاد حلول للتحديات القائمة. كما يعمل على تدريب المواهب الوطنية وتعزيز قدراتها في مجال الابتكار الحكومي، إضافة إلى بناء شبكة عالمية من الشراكات مع الجامعات والمعاهد المتخصصة مثل جامعة كامبريدج.

(34) م. م. كروسان (Crossan, M. M.)، م. أبايدين (Apaydin, M.) (2010). A multidimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature (إطار متعدد الأطراف للابتكار التنظيمي: استعراض منهجي للدراسات). مجلة Journal of Management Studies المجلد 47 العدد (6) الصفحات بين 1191-1154.

وُضعت إجراءات مختبر الابتكار التالية وأُطلقت قبل عام الابتكار في دولة الإمارات وأثناءه: خلوة مجلس الوزراء (2013)، ومختبر الابتكار الحكومي التابع لوزارة البيئة والمياه (2014)، ومختبر الابتكار الحكومي التابع لوزارة الصحة (2014)، ومختبر الابتكار الحكومي التابع لوزارة الشؤون الاجتماعية (2015)، ومختبر «شبابنا يبتكر» (2015)، ومختبر «التوازن بين الجنسين في الحكومات» (2015).

إضافة إلى ذلك، أطلق مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي مبادرة أفكاري ومحادثات ابتكار ـ منصة للتواصل. ويمكن الحصول على درجات علمية في ابتكار القطاع العام من خلال منصات MOOCs ـ على سبيل المثال، فهناك درجة علمية ذات محتوى باللغة العربية لمدة أربعة أسابيع في «الابتكار في الحكومة». كان الغرض يتمثل في مساعدة المواطنين والمسؤولين الحكوميين على اعتماد المراحل السبع للابتكار:

1. تحديد الفرص والتحديات.
2. طرح الأفكار.
3. تطوير الأفكار واختبارها.
4. إقامة الحالة والقضية المطروقة.
5. الأداء والتطبيق.
6. النمو والنطاق.
7. تغيير الأنظمة.[35]

استناداً إلى تقرير إطار عمل الابتكار الحكومي، فإن[36] معظم ابتكارات القطاع العام تنقسم إلى أربعة مجالات: الخدمات، أو العمليات، أو السياسات، أو الأنظمة. في نطاق السياق الأعم، يمكن تطبيق الابتكار بوضوح من خلال الابتعاد عن

(35) مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي.(عام 2018).Innovation tools (أدوات الابتكار). مقتبس من الموقعhttps://www.mbrcgi.gov.ae/en/enable/tools. تاريخ زيارة الموقع 1 يوليو 2018.

(36) مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي. (عام 2015).Government innovation framework (إطارعمل الابتكار الحكومي). مقتبس من الموقع -https://www.mbrcgi gov.ae/docs/default-source/default document-library/gov_innovation_framework_en.pdf. تاريخ زيارة الموقع 1 يوليو 2018.

النهج الرأسي المتبع لحل المشكلات إلى النهج الأفقي لحل المشكلات، ويتم ذلك على المنتجات والخدمات والعمليات والخبرات والمجتمع والحكومات والأسواق والمصادر والصناعة والاقتصاد وريادة الأعمال وغيرها.[37]

7.3.3 أنشطة تقييم الابتكار ووضع المعايير المرجعية

الأنشطة المختصة بتقييم الابتكار ووضع المعايير المرجعية التي تطبقها حكومة دبي بأبسط العبارات، تتمثَّل باستخدام عملية تتألف من أربع خطوات كما يلي:

الخطوة 1: التقييم: تتميز حكومة دبي بوجود مؤسسة مستقلة وهي «مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي»[38] للاستعراض والاطلاع على الجهات الحكومية وقطاعاتها داخلياً، إضافة إلى إجراء تقييمات داخلية، إلى جانب العديد من أبعاد الابتكار، أي من خلال التحليل النقدي للوضع الحالي والفاعلية، ومواضع الشكوى والعوائق، وتحديد المناطق الحرجة لوضع المعايير المرجعية على الصعيد الخارجي.

الخطوة 2: وضع المعايير المرجعية: تضم حكومة دبي مؤسسات مستقلة للمراجعة والاطلاع على الجهات الحكومية وقطاعاتها خارجياً، مع طرح مفهوم استيعاب لأفضل الممارسات الخاصة بالجهات والإدارات والقطاعات الحكومية الأخرى (سواء داخلياً أم خارجياً). على سبيل المثال، بدأ العمل بنظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات عام 2015 لتقييم القنوات والوصلات البينية لتقديم الخدمات، بما في ذلك مراكز الاتصال والمواقع الإلكترونية والتطبيقات الذكية ومراكز خدمة العملاء.

الخطوة 3: التطوير والتكييف: تحث حكومة دبي على التفكير الابتكاري

---

(37) س. غوبالاكريشنان (Gopalakrishnan, S.)، ف. دامانبور (Damanpour, F.) (1997). مراجعة الأحوال الاقتصادية لبحوث الابتكار في علم الاجتماع وإدارة التكنولوجيا. مجلة أوميغا العالمية للعلوم الإدارية (Omega, International Journal of Management) Science، المجلد 25 العدد (1) الصفحات بين 28-15.

(38) مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي. مقتبس من الموقع https://www.mbrcgi.gov. ae/en.

لإدماجه ضمن جهاتها الحكومية. على سبيل المثال، يمكن للموظفين طرح أسئلة: «كيف يمكننا الابتكار فيما يتعدى هذا الاستيعاب لتحقيق الأفضل من نوعه خارجياً؟» و/ أو: «كيف يمكننا اعتماد هذا الاستيعاب وتكييفه بما يوائم احتياجات العمل والثقافة والاستعداد التنظيمي الخاص بمؤسستنا؟». ويتمحور أحد الأمثلة الحديثة للطريقة المترسخة في المؤسسات في تعيين رئيس تطبيقي للابتكارات في جميع الجهات الحكومية في دبي.

الخطوة 4: إضفاء الطابع المؤسسي: أدركت حكومة دبي مدى أهمية رعاية ممارسة الابتكار في العمليات الروتينية عبر الجهات والقطاعات الحكومية. ويتم ذلك من خلال جمع التعليقات ودمجها في دوائر التطوير المستمر وتوفير البحوث القائمة على الأدلة. وكما ذكر في تقرير «ابتكارات الحكومة الخلاقة»: ينبغي اتخاذ الابتكار عادة حكومية وممارسة يومية وثقافة تنظيمية متينة (...) فالهدف تحويل الابتكار إلى عمل مؤسسي منظم ودمج ثقافة الابتكار داخل شفرة DNA الخاصة بالحكومة».[39]

تناول هذا التقرير أفضل الممارسات في جميع أنحاء العالم وحدد ستة مداخل لحل مشاكل القطاع العام.

1. تحول الأساليب: اعتماد المعرفة والتكنولوجيا المترسخة في الأساليب الحالية لاستخدام طرق جديدة وجوهرية لمواجهة التحديات العامة.
2. البنية التحتية النشطة: تتضمن نشر بنية أساسية مرنة متعددة الأغراض، بإمكانها توفير استجابات متطورة في الوقت الملائم بما يناسب الاحتياجات العامة.
3. الحكومة المُلهِمة: تستغل الأنماط المنهجية في الإدراك والسلوك البشري لتحسين سياسات الحكومة وفاعلية البرنامج بصورة جذرية.
4. إعادة اكتشاف التكنولوجيا: تطبيق التكنولوجيا الحالية والمبادئ العلمية الراسخة في مواجهة التحديات الجديدة.

(39) مكتب رئيس الوزراء. (عام 2016). ابتكارات الحكومة الخلاقة: الابتكارات العامة من جميع أنحاء العالم. دبي: مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي.

5. الذكاء الجماعي: يضم إسهاماً ورؤى ومشاركة مدرجة حسب حجمها من قِبل الكثير من المشاركين في عمليات اتخاذ القرارات الحكومية والجماعية.

6. الفاعلية بفضل قيادة البيانات: من شأنها جعل البيانات الموزعة متاحة للعامة ويسهل إدراجها وتوفيرها للاستخدام في تطبيقات حكومية ومدنية متنوعة.

7.4. إدراك حس الإبداع والابتكار في حكومة دبي

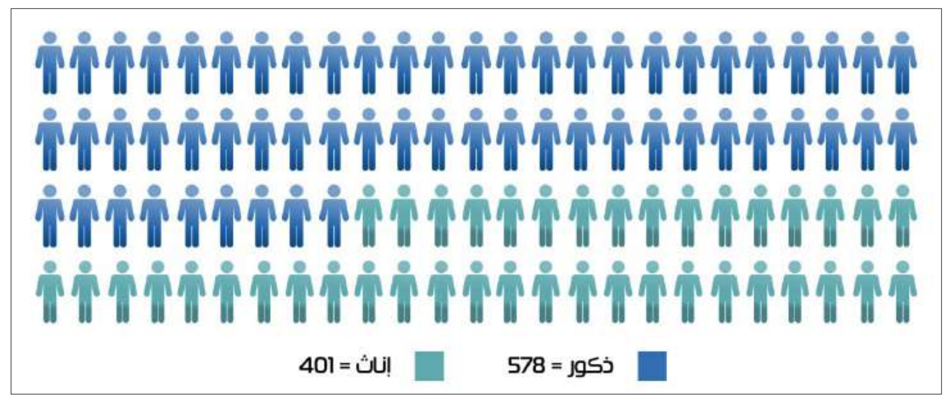
أجريت دراسة حول الانطباع الناجم عن الابتكار والإبداع في جميع مؤسسات حكومة دبي عام 2017. أجرَت عينة مكونة من 979 مشاركاً استطلاعاً عبر الإنترنت يستقصي العوامل المتعلقة بالفرد والفريق والمؤسسة. وكانت نسبة 59 ٪ من المشاركين ذكوراً (الشكل 7.3 أ)، ومتوسط عمر العينة 39.2 عاماً، وغالبية المشاركين (79.6 ٪) حاصلين على مؤهل جامعي أو دراسات عليا. بينما متوسط عدد سنوات الخبرة العملية في دول مجلس التعاون الخليجي 9.9 سنوات (انظر الشكل 7.3 ب) و50.7 ٪ من العينة مديرين أو موظفين مهنيين. وكانت نسبة 94 ٪ من العينة يعملون بدوام كامل، بينما 38.5 ٪ منهم يعملون في مؤسسات تضم أكثر من 5000 موظف.

جرت دراسة تحليلية لعوامل مختلفة مثل الثقافة والارتباط بالعمل وصلاحية اتخاذ القرار ودعم العمل (انظر الشكل 7.4) لاستيعاب أي عوامل من شأنها التأثير في الثقة الإبداعية وأيها يؤثر في السلوك الابتكاري. وبالنسبة لهذه الدراسة، قيس الإبداع كعملية لتوليد الأفكار والابتكار إلى المرحلة اللاحقة من تطبيق الأفكار نحو إجراءات أو ممارسات أو منتجات أفضل.

أُجري تقييم لجميع عناصر الاستطلاع باستخدام مقياس ليكرت[40] (Likert) ذي الست نقاط (ترد تفاصيل المقياس في الشكل 7.4). وتم ترميز الحواجز المحددة من قِبل المشاركين وتمثيلها في الشكل 7.5.

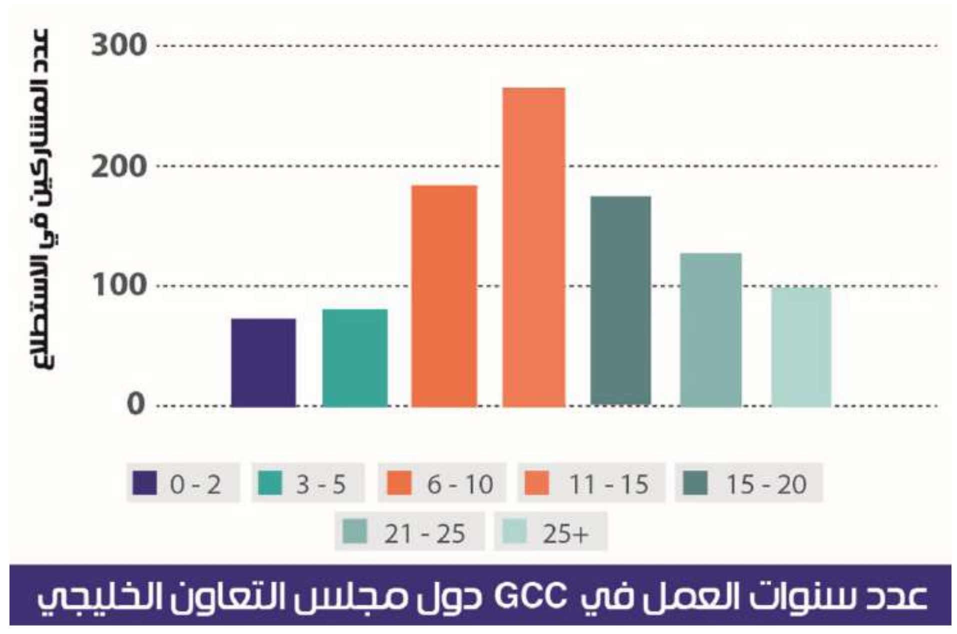
(40) م. باتي (Batey, M.)، م. بيرد (Burd, M.)، د. هادجز (Hughes, D.)، إ. مونيزار (Moonesar, I.)، ف. سالم (Salem, F.) (2018). المرجع السابق

الشكل 7.3 أ: جنس المشاركين بالاستطلاع



المصدر: باتي (**Batey**) وآخرون (**2018**).[41]

الشكل 7.3 ب: عدد سنوات العمل في دول مجلس التعاون الخليجي عبد الرحمن (2010)



المصدر: باتي (**Batey**) وآخرون (**2018**).[42]

---

(41) المرجع نفسه.

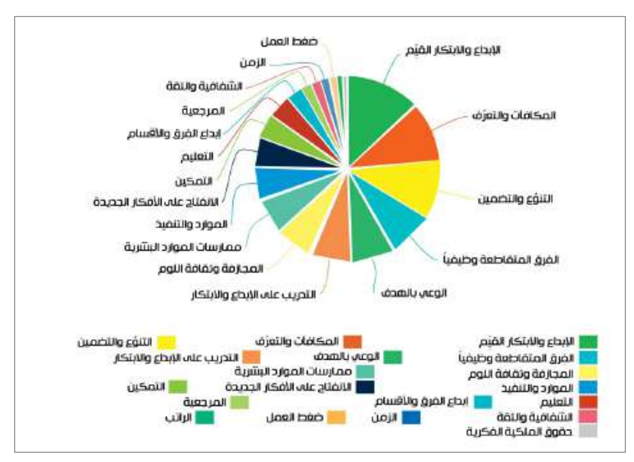
(42) ن. آندرسون (.Anderson, N)، ك. بوتونيك (.Potocˇnik, K)، ج. زو (.Zhou, J) (2014). الابتكار والإبداع داخل المؤسسات: استعراض لحالة العلوم والتعليق المرتقب والإطار التوجيهي. مجلة الإدارة (Journal ofManagement) المجلد 40العدد (5) الصفحات 1333-1297.

الشكل 7.4: معايير الاستطلاع بشكل فردي والشكل الوظيفي والإبداع والابتكار الخاص بالفريق والتنظيم

المستوى	المعايير	عدد العناصر	مثال لأحد العناصر
بشكل فردي	باستخدام مقياس الكفاءة الذاتية الإبداعية من إعداد بيجاتو (Beghetto)، 2006)	3	«أنا بارع في طرح أفكار جديدة»
بشكل فردي	من مقياس السلوك الابتكاري من إعداد سكوت وبروس (Scott & Bruce)، 1994)	6	«أتحرى وأحصل على الموارد اللازمة لتطبيق أفكار جديدة»
بشكل فردي/ معامل التقسيم	استقلالية صنع القرار (تقاس باستخدام مقياس استقلالية صنع القرار من استطلاع تصميم العمل من إعداد مورغيسون وهامفري (Morgeson & Humphrey)، 2006)	3	«لدي صلاحية اتخاذ الكثير من القرارات بمفردي»
الفريق	دعم العمل (تم تطويره من قِبل باتي (Batey) وآخرين، 2018)[45]	6	«يمنحني المشرف تعليقات مفيدة حول أفكاري في العمل»
المنظمة ثقافة الإبداع والابتكار	باستخدام مقياس الارتباط أوترخت (Utrecht) من إعداد سيبالا (Seppä la) وآخرين، 2009)	9	أنا متحمس لعملي
المنظمة ثقافة الإبداع والابتكار	(يقاس باستخدام نسخة مختصرة من استطلاع مناخ الإبداع والابتكار من إعداد ووكر (Walker)، 2015)	12	«نتعاون مع المؤسسات الأخرى لتطوير منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة»

المصدر: باتي (Batey) وآخرون. (2018).[43]

الشكل 7.5: عوائق في مواجهة الإبداع والابتكار



المصدر: باتي (Batey) وآخرون (2018).[44]

---

(43) ن. آندرسون (Anderson, N.)، ك. بوتونيك (Potocˇnik, K.)، ج. زو (Zhou, J.) (2014). الابتكار والإبداع داخل المؤسسات: استعراض لحالة العلوم والتعليق المرتقب والإطار التوجيهي. مجلة الإدارة (Journal ofManagement) المجلد 40العدد (5) الصفحات 1297-1333.

(44) المرجع نفسه.

7.4.1 العائق 1 - فهم متعمق للإبداع وعلاقته بالابتكار

يتمثَّل العائق الأول الذي يجب التغلب عليه داخل المؤسسة في التعليم واستيعاب حدود الإبداع والابتكار. وغالباً ما يؤدي هذا الغموض إلى الامتعاض عند تعذر تقدير الأفكار أو مكافأتها أو تطبيقها. كان من الجلي أنه ربما يستوعب العديد من الأفراد أن الإبداع ≠ الابتكار.

أفادت الدراسة التحليلية للبيانات أن موظفي حكومة دبي يتمتعون بمستويات متقدمة من الثقة الإبداعية (أي ما يعادل = 5.02) مقارنة بالسلوك الابتكاري (أي ما يعادل = 4.70). وأفاد أحد المشاركين: «الطاقة الإبداعية والأفكار المبتكرة ليست المشكلة؛ حيث تزخر دولة الإمارات بأشخاص ملهمين ومبدعين، لكن المشكلة تكمن في التطبيق؛ إذ يتطلب الابتكار عملية فريدة تفاعلية تبدأ بالأسئلة (أو الاحتياجات) الأساسية، والنماذج الأولية، ومن هنا يبدأ البناء. وتتنافى هذه العمليات مع معظم العمليات التجارية القياسية غير الخطية».

ولكن كانت الآراء تعادل الأفكار في بعض الحالات؛ فعلى سبيل المثال قال أحد المشاركين: «ينبغي مكافأة الموظفين عن أي أفكار يسهمون بها». غالباً ما يتم تحديد الأفكار (الحجم) والعدد كمقياس للإبداع: «معرفة كل تقرير. تقديم التعليقات حول الأفكار التي لا ترقى إلى المستوى المطلوب. طلب معلومات إضافية وإعادة الطرح إذا كانت الفكرة لا ترقى إلى المستوى المطلوب». مما يشير بوضوح إلى وجود فجوة بين استيعاب مفهومي الإبداع والابتكار. نظراً إلى أن كليهما يتطلب استحداث قيمة وإجراء تطبيقي إلى حد ما، وقد يؤدي ذلك إلى شعور بخيبة الأمل إزاء عملية تطبيق الاستراتيجية.

بينما قال مشارك آخر: «امنحوا الأفراد حرية التفكير أو التصرف أو التجربة بحرية دون الضغط عليهم أو توقع النتائج دائماً».

يبرز تقرير إطار الابتكار الحكومي[45] حقيقة أنَّ الابتكار عملية منضبطة وموضوعة ومدارة، بعكس الإبداع، الذي يعتمد على ومضات من الأفكار. ولا يمكن أن تثمر قيمة الإبداع والابتكار إلا بعد استيعاب عميق لكليهما.

العائق 2: الثقافة التنظيمية والثقافة الحكومية

كان دعم العمل تجسيداً لمدى النطاق الذي يتصوره الموظفون عن أنفسهم حيال تلقي التشجيع والاستماع وتلقي التعليقات من المشرفين والزملاء فيما يتعلق بالإبداع والابتكار بصفة خاصة. إذ حصل دعم العمل على أقل تقييم في الاستطلاع (أي ما يعادل = 3.95). ويبدو أن المكافآت والتقدير والتنوع والشمول والفِرق الشاملة لعدة ثقافات وثقافة إلقاء اللوم على خوض المجازفات وممارسات الموارد البشرية تشكّل عائقاً من وجهة نظر ثقافية؛ فقد كتب أحد المشاركين أن ما يلزم لتشجيع الإبداع والابتكار هو «التمكين والثقة، والتفويض، والتقدير أو الإقرار، وحرية التوسع، والتقدم في اتجاه مقبول، والحماية من سياسات العمل الضارة وأساليبها التي تبطئ العمل لتحقيق مكاسب أو أهداف أو أغراض شخصية، وتوافر الموارد فقط عند الحاجة الضرورية لتحقيق نتائج أفضل، والتحديد الفعال والحماية الفعالة للمبتكرين والمبدعين وأفكارهم (الحقوق الفكرية)».

لم يكن ضغط العمل العامل الذي أبرزه كثير من الموظفين، بل كان إحباطهم أكثر تجاه العملية وعدم القدرة على استيعاب ما يجب عليهم تقديره. «يجب أن يكون النهج تنازلياً من خلال توفير أجواء مناسبة لغرس ثقافة الإبداع والابتكار». لكن وبصورة تقليدية يُنظر إلى القطاع العام في دولة الإمارات بأنه الاختيار الأفضل للموظف. وقد أُعدَّت ورقة بحثية بعنوان «تحقيق الاستدامة الشاملة كمفتاح للتوطين: الروابط بين مدى الرضا الوظيفي في القطاع الخاص

(45) المرجع نفسه.

والبطالة الإماراتية للشباب البالغين»،[46] فوجد أنَّ الرواتب والمميزات المستحقة وظروف العمل هي الأفضل عن مثيلتها في القطاع الخاص، وهي بذلك تمثِّل الأسباب الرئيسة لاختيار الإماراتيين للقطاع العام (بمعدل يزيد على 70٪)، أما الشرط الأكثر أهمية فهو قلة عدد ساعات العمل. لذا فإن المشكلة من وجهة نظر تنظيمية تتمثَّل في أن قصر عدد ساعات العمل بحاجة إلى تحقيق توازنه مع الالتزام بتحري الابتكار، الذي ينبغي تعويضه إما بالوقت أو المكافآت بحسب ما أفاد به العديد من الموظفين. أما بالنسبة إلى الابتكار الإحلالي، فقد انتاب العديد من الموظفين شعور بأن الأهداف لم تكن واضحة، وشعور بعدم الثقة حيال كيفية إدارة هذه العملية. وعلق أحد المشاركين قائلاً: «عندما تضع الإدارة أهدافاً واضحة، يسهل تطبيق الأفكار الإبداعية والابتكارية». ويأتي ذلك نتيجة للثقافة؛ إذ إن دعم خوض المجازفات لم يتوافر في بعض الحالات. أجاب مشارك آخر: «إذا لم تحفز الإدارة العليا التنمية والإبداع والشجاعة التي تنشأ من القاعدة إلى القمة وعلى ثقافة تطبيق عقوبة صارمة جزاءً للفشل، فسينتج عن ذلك القضاء على أي مبادرة أو إبداع».

ثمَّة مشكلة أخرى تم تبينها، وهي عملية تقييم الأفكار، «ينبغي الثناء على الإبداع والاعتراف به للتشجيع عليه بصورة أكبر. كما يتعذر اجتياز العديد من الأفكار الإبداعية نظراً إلى أن عملية الموافقة تستغرق وقتاً طويلاً مع العديد من الأشخاص لمواكبة ذلك؛ إذ للجميع آراء وأذواق مختلفة. وعندما يحين وقت وصولها إلى مدير المؤسسة، يكون قد جرى تغيير معظم الفكرة. وبالرغم من

(46) غ. ديلور (Daleure, G.)، ز. شريف (Shareef, Z.) (2015). Exploring under-representation of young Emirati adults in the UAE private sector by examining emirati job satisfaction (استكشاف نقص عمالة الشباب الإماراتي في القطاع الخاص في دولة الإمارات من خلال دراسة مستوى الرضا الوظيفي). مؤسسة الشيخ سعود بن صقر القاسمي لبحوث السياسات العامة. مقتبس من الموقع http://www.alqasimifoundation.com/admin/Content/UserFiles/ExploringUnderRepresentationofYoungEmirati.pdf. تاريخ زيارة الموقع 10 أغسطس 2018.

ذلك، يحتاج الموظفون أيضاً إلى القدرة على استيعاب الفائدة (مما يعني كلاً من التكاليف والفوائد المستحقة)، ويبدو أن هذا المجال بحاجة إلى مزيد من التعليم. بينما قال أحدهم: «أعطوا للأفراد حرية التفكير أو التصرف أو التجربة بحرية دون الضغط عليهم أو توقع النتائج دائماً». وقال آخر: «يُفسَّر طرح أفكار جديدة على أنه انتقاد لكيفية القيام بالعمل في الوقت الحالي، (فهو بمنزلة نقد للقائمين بهذا العمل)، مما يؤدي إلى تحول الأشخاص إلى موقف دفاعي وإنهاء أي نقاش». وأفاد آخر: «يحرم المفكرون المبدعون من الظهور في دائرة الضوء أو من التقدير بسبب التحيز في تكوين البنية الهرمية».

قد تتشكل إحدى الثغرات بين الإدارة العليا والموظفين المبتدئين وروح المنافسة اللازمة داخل النظام. فقد كتب أحد الموظفين: «تخلصوا من المديرين الصغار لقتلهم الإبداع، كما أنَّهم يحولون دون طرق التواصل والتغيير من القاعدة إلى القمة. أوقفوا الإدارات والأقسام المتنافسة فيما بينها لتحقيق التميُّز بالأفضلية عند المسؤول وعزِّزوا التعاون (...) وتسامحوا مع الأخطاء». وعلق آخر: «إنَّ للطريقة التقليدية في التفكير والخوف من فقدان المنصب دوراً رئيساً في تأخير تقدم عجلة الابتكار». لكن مسؤولاً كبيراً آخر لا يزال يرى أنَّه «يتعين على الأفكار الجديدة أن تكون موائمة، وينبغي أن تضيف قيمة إلى الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة».

7.4.3 العائق 3: نهج الأنظمة

من وجهة نظر العملاء الحكوميين، يُنظر إلى الحكومة بوصفها جهة واحدة بينما تتمثل وجهة نظر النظام في الحاجة إلى زيارة إدارات متعددة لتحقيق أغراض مختلفة. وبشكل واضح، فإن التكامل هو سبيل المضي قدماً. صرح أحد المشاركين: «في معظم الأوقات، إذا كنتَ جزءاً من فريق ما وثمَّة حالة من الركود تثقل كاهل الفريق، فلتقليل ذلك يلعب تغيير المناصب دوراً حيوياً، ويوفر مساحة للموظفين ممن يعملون في مجال الإشراف أو في المستويات الفنية. بينما ينبغي أن يكون التواصل بين الفرق الفنية والإدارة العليا للقسم في

كلا الاتجاهين بحيث يمكن اتخاذ القرارات الصحيحة والدقيقة وفقاً لذلك؛ فقد يخلق انعدام الشفافية من الفرق الفنية العليا إلى الفرق الأدنى أجواءً من انعدام الثقة أو الشك أثناء سير العمل».

ويعتمد الابتكار على التبادل المثمر للأفكار؛ فمع وجود أكثر من 200 جنسية تعيش داخل دولة الإمارات، ثمَّة فرصة هائلة لتحقيق ذلك من الناحية الثقافية. يعطي تركيز الحكومة على الشراكات القائمة بين القطاعين العام والخاص العديد من الفرص المثيرة التي تناسب الابتكار، لكنها تتطلب نمط تفكير يميل بصورة أكبر للقطاع الخاص أو إنجاز المهام. لكن في أغلب الأحيان، يمثِّل القطاع العام الوظيفة الأولى والأخيرة. وعلق موظف آخر قائلاً: «يعمل قسمنا كثيراً بمعزل عن بعضه إلا فيما ندر بتوافر أقسام مختلفة (إن وجدت) تناقش الأفكار أو المشاريع. هذا يعني أنَّه في كثير من الأحيان يتم الإعلان عن المشاريع الكبيرة الجديدة، ولا نسمع بها مطلقاً حتى هذه المرحلة. لكن بمزيد من التعاون يمكننا طرح الأفكار والاستراتيجيات والإجراءات التي قد تفيد (أو على الأقل تكمل) عمل الأقسام المختلفة لا قسم بعينه. فضلاً عن أنَّ الإبداع والقيام بما هو جديد أو مختلف أمر منهي عنه بشدة؛ إذ يخشى الأفراد التغيير، ولا سيما عندما يعتقدون أنَّه سيورِّطُهم في أعمالٍ أكثر (حتى على المدى القصير، بتطبيق نظام جديد). فيبدو أن الوضع السائد هو: «يجب الحفاظ على الوضع الراهن طوال الوقت».

7.5. تقدم الابتكار

قامت دولة الإمارات، منذ طرح استراتيجية الابتكار عام 2015، بوضع المعايير المرجعية لنفسها باستخدام مؤشر الابتكار العالمي،[48] وتصدرت جميع الدول العربية في المؤشر في عامي 2017 و2018 (انظر الشكل 7.6). حيث تمتلك دولة

(48) مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي (2015). المرجع السابق.

الإمارات مؤشرها الخاص. فكل إدارة حكومية لديها الآن مدير لمجال الابتكار. والهدف من ذلك أن تصبح إحدى أكثر الدول ابتكاراً في العالم بحلول عام 2021. وبالنظر إلى نتائج الاستطلاع حول الإبداع والابتكار، ومعالم الطريق نحو المستقبل، تضمنت بعض الاقتراحات المقدمة من المشاركين تشكيل مراكز الفكر ورفع مستوى التنوع الحالي للمواهب المتوافرة في دولة الإمارات وعبر الإدارات. فإذا كانت رؤية الدولة بحلول عام 2117 لإعمار المريخ، فما مستوى الإبداع والابتكار المطلوبين لذلك؟

الشكل 7.6: تصنيف دولة الإمارات العربية المتحدة بحسب مؤشر الابتكار العالمي

2015	2016	2017	2018
47	41	35	38

المصدر: جُمع بمعرفة المؤلفين من الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء. مقتبس من الموقع http: / /fcsa.gov.ae /en_us. تاريخ زيارة الموقع 12 أغسطس 2018.

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

كيف يمكن لقادة الحكومة اتخاذ قرار بشأن مهارات القيادة الفعالة والعمل الجماعي لحل مشاكل إدارة الابتكار المعقدة وصياغة القرارات لتناسب الأوساط المعنية؟

السؤال 2

كيف يمكن للحكومات تقدير دور إدارة الابتكار وتقييمه في دفع النتائج المحلية؟

السؤال 3

كيف يمكن للحكومة استخدام المهارات المتطورة في حل المشكلات

لتطبيق المعرفة المكتسبة من المصادر الخارجية والمحلية بهدف تحقيق مزيد من التقدم في إدارة الابتكار؟

السؤال 4

مع تكوين قطاع الخدمات لمعظم الثروة والعمالة داخل الاقتصادات المتقدمة والناشئة، فإن ضمان استمرار القطاع في الابتكار يبرز عدداً من التحديات. وهذا لا يشمل فقط عملية ابتكار الخدمة نفسها، لكن يشمل أيضاً اعتماد ممارسات تعززها وتحسِّنها. ناقش وحلل ما ينبغي على دولتك القيام به.

شكر وتقدير

كتب هذه الحالة إيمانويل أزاد مونيزار (Immanuel Azaad Moonesar) وميلودينا ستيفنز (Melodena Stephens) ومارك باتي (Mark Batey) وديفيد هادجز (David Hughes) باستخدام مصادر ثانوية عامة ومعلومات عن طريق الاستطلاع، وكان الغرض منها توفير مواد للمناقشة من خلال النشر. لا ينوي المؤلفون تقديم إيضاحات للتعامل الفعال أو غير الفعال مع الوضع الإداري. قد يُخفي المؤلفون أسماء معينة ومعلومات لحماية السرية. نُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة مقالات تحت عنوان «تجارب وتحليلات ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

(50) مراقبو القدرة التنافسية للهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء لدولة الإمارات العربية المتحدة.

الملحق 1: رحلة دولة الإمارات العربية المتحدة: من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الذكية [51] (محمد حبيب)، 2015

النقاط الرئيسة	العام	وصف موجز	المالك
الدرهم الإلكتروني	فبراير 2001	أول خدمة عبر الإنترنت أطلقتها وزارة المالية في الحكومة الاتحادية لاستبدال الوسائل التقليدية في جمع الرسوم مقابل الخدمات الحكومية.	وزارة المالية
برنامج الحكومة الإلكترونية	نوفمبر 2002	تم تشكيل لجنة التنسيق لبرنامج الحكومة الإلكترونية الاتحادية وقادتها وزارة المالية والصناعة.	وزارة المالية
استراتيجية الحكومة الإلكترونية	مارس 2003	تم تعيين شركة IBM لإجراء دراسة تقييمية للوكالات الاتحادية ولوضع خطة تطبيقية.	وزارة المالية
خطة تطبيق الحكومة الإلكترونية	يونيو 2004	مذكرة تفاهم مع مؤسسة الإمارات للاتصالات لتوفير البنية التحتية المناسبة للحكومة الإلكترونية. تنقسم الخطة إلى ثلاث مراحل تنتهي عام 2007.	وزارة المالية
بوابة الحكومة الإلكترونية	مارس 2005	إطلاق أول بوابة للحكومة الإلكترونية بالتعاون مع شركة اتصالات التي تم تعيينها لتطبيق الخطة.	وزارة المالية
حكومة دبي الذكية المتطورة	مارس ويوليو 2006	صدر قرار وزاري بنقل برنامج الحكومة الإلكترونية من وزارة المالية إلى وزارة تطوير القطاع الحكومي.	وزارة تطوير القطاع الحكومي
ابتكار وإبداع حكومة دبي	يونيو 2008	صدر قرار وزاري بتكليف الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات لتطوير استراتيجية أنظمة المعلومات في دولة الإمارات، تعاونت الهيئة مع شركة بوز ألان هاملتون لتطوير الاستراتيجية للحكومة الاتحادية.	الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات
الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات	يونيو 2010	طور مكتب رئيس مجلس الوزراء استراتيجية تطوير الخدمات الحكومية، والتي كانت العنصر الأساسي الثالث لاستراتيجية الحكومة الإلكترونية	مكتب رئيس الوزراء
تطوير دبي الذكية	يوليو 2013	تم تطوير دبي الذكية	ديوان سمو حاكم دبي

(51) محمد حبيب الرحمن (2015). ملحوظات المحاضرة-MPA501 & MPA605: إدارة المعرفة. كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.



الفصل الثامن

المنظور

بناء أسس الشراكة المستدامة للقطاعين العام والخاص في دبي الذكية

سكوت فارغر

راكيل وارنر



شـهد اقتصـاد إمـارة دبـي تطـوراً مذهـلاً علـى مـدار العقديـن الماضييـن، محققـاً ثباتـاً لمعـدل نمـو يبلـغ نحـو 4.5 ٪. ونجحـت الإمـارة بدعـم مـن القيـادة الملهمـة وبفعـل الاسـتراتيجية، فـي تنويـع اقتصادهـا بعيـداً عـن النفـط، عـن طريـق تنويـع القطاعـات؛ مثـل العقـارات والخدمـات اللوجسـتية. كمـا اعتمـدت اسـتراتيجيات تنميـة اقتصاديـة لجـذب الاسـتثمارات الأجنبيـة والعمالـة الوافـدة بأكثـر مـن ثلاثـة أضعـاف سـكانها منـذ عـام 2000. واعتمـدت إمـارة دبـي التكنولوجيـا فـي جميـع القطاعـات فضـلاً عـن استراتيجية تطويـر متعـددة الجوانـب قائمـة علـى التكنولوجيـا، مدفوعـة بالالتـزام بالابتـكار بهـدف واضـح يتمثـل فـي جعـل دبـي أسـعد مدينـة فـي العالـم. يـلازم هـذه الاسـتراتيجية الاعتمـاد والنشـر السـريع للتقـدم المرتبـط بالشـبكة العنكبوتيـة العالميـة ونظـام الدفـع الإلكترونـي والطباعـة ثلاثيـة الأبعـاد ومجـال الروبوتـات وقواعـد البيانـات الموزعـة والـذكاء الاصطناعـي (AI) والطائـرات مـن دون طيـار والبيانـات الكبـرى وتقنيـات هايبرلـوب. حولـت الحكومـة، برعايـة مكتـب دبـي الذكيـة وبالشـراكة مـع القطـاع الخـاص، عـدداً مـن الخدمـات للنظـام الرقمـي، ومهـدت الطريـق لجنـي الاسـتفادة الكبـرى مـن هـذه البيانـات مـن خـلال الابتـكارات المسـتقبلية فـي مجـال التعلـم الآلـي الخاضـع للإشـراف ومشـاركة البيانـات والتخزيـن

حكومات المستقبل

Actions and Insights – Middle East North Africa **(الإجـراءات والـرؤى- الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيـا) المجلـد 7، مـن 157 إلـى 173**

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 7576–2048/2048-75762019000007008/S2048–10.1108:doi

والاسترجاع الأكثر فاعلية والشهادات الرقمية والمبادرات الأخرى التي من شأنها تعزيز مزيد من أوجه الكفاءة في المعاملات وتقديم الخدمات. من أجل التغلب على التحديات الملازمة لإحداث التحول في تقديم الخدمات، اعتمدت المدير العام لمكتب مدينة دبي الذكية سعادة الدكتورة عائشة بن بشر نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص لكونه حلاً موجهاً ودائماً. ويهدف مكتب دبي الذكية إلى ضمان تجربة خدمة متكاملة وسلسة وآمنة ومخصصة، تسهم في إضفاء السعادة لجميع سكان دبي وزوارها، من خلال العمل مع شركائها في القطاعين العام والخاص للاستثمار في أمان البيانات وإمكانية الوصول إليها وتعزيز الثقافة الرقمية والحوكمة.

8.1 المقدمة: الاستفادة من التحوُّل الرقمي في السعي لتحقيق السعادة

اعتمدت إمارة دبي استراتيجية تطوير متعددة الجوانب قائمة على التكنولوجيا، مدفوعة بالالتزام بالابتكارات التكنولوجية بهدف جعل دبي أسعد مدينة في العالم. ويلازم هذه الاستراتيجية الاعتماد والنشر السريع للتقدم المرتبط بالشبكة العنكبوتية العالمية ونظام الدفع الإلكتروني والطباعة ثلاثية الأبعاد ومجال الروبوتات وقواعد البيانات الموزعة والذكاء الاصطناعي (AI) والطائرات من دون طيار والبيانات الكبرى وتقنيات هايبرلوب. صُمِّمَت المبادرة الأخيرة التي اعتمدت استراتيجية إنترنت الأشياء (IoT) «(...) لتقوم بتسهيل المشاركة الموثوقة وتبادل المعلومات من خلال إنترنت الأشياء بثقة في أمن البيانات القيمة».[1] والعنصر المشترك الذي يربط جميع أوجه التقدم في رحلة دبي التكنولوجية هو التحول إلى النظام الرقمي. يتغير المشهد الرقمي على الدوام، والأمر الأكثر أهمية أن أوجه المشاركة تتغير باستمرار، ما يفرض

(1) دبي الذكية. (عام 2018). Smart Dubai internet of things strategy: Empowering Dubai to experience the future today (دبي الذكية استراتيجية إنترنت الأشياء: تمكين دبي لتجربة المستقبل اليوم). مقتبس من الموقع https://iot.xische.com/. تاريخ زيارة الموقع 22 فبراير 2018.

بدوره مزيداً من المطالب بتوفير الخدمات من حيث إمكانية الوصول وسرعة الاستجابة، بما في ذلك الخدمات الحكومية. وقد استجابت حكومة دبي لهذه المطالب من خلال إحداث تحول جذري لاستراتيجيتها في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتماد الحكومة الإلكترونية أولاً قبل الحكومة الذكية. وقد قطع مكتب دبي الذكية، وهو الجهة المسؤولة عن تطبيق هذا التحول، أشواطاً كبيرة في إنجاز أجندة التحول الذكية من خلال التعاون مع القطاع الخاص، تراوحت بين ترتيبات التزويد التكنولوجي وتصميم الخدمات وتوفيرها كاستكشاف إمكانيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) للمساعدة على تسهيل عملية التحول إلى النظام الرقمي. ولكن يتمثل التحدي الذي تواجهه سعادة الدكتورة عائشة بن بشر المدير العام لمكتب مدينة دبي الذكية وفريقها، في كيفية الاستفادة من تحول الخدمات الحكومية إلى النظام الرقمي بهدف المساعدة على جعل دبي أسعد مدينة في العالم.

8.2 التحوُّل التكنولوجي لإمارة دبي من الحكومة الإلكترونية إلى دبي الذكية

تُعد دبي إحدى أسرع المدن نمواً في العالم، إذ تجاوز عدد سكانها ثلاثة ملايين نسمة من 86.387 نسمة في عام 2000.[2] وبلغ متوسط معدلات نمو إجمالي الناتج المحلي 4.5 ٪ تقريباً منذ بداية القرن. وفي عام 2018، لا يزال الاقتصاد في طريقه إلى النمو بمعدل 3.5 ٪، على الرغم من الرياح المعاكسة الناتجة عن عدم الاستقرار الجيوسياسي في المنطقة وتذبذب أسعار البترول.[3]

نجحت دبي على مدار العقدين الماضيين، في تنويع اقتصادها بعيداً عن

(2) مركز دبي للإحصاء.(عام 2018) Population clock.(الساعة السكانية).مقتبس من الموقع https://www.dsc.gov.ae/en-us. تاريخ زيارة الموقع 11 مايو 2018.

(3) دائرة التنمية الاقتصادية DED . (عام 2017).Dubai economic report (تقرير دبي الاقتصادي) - 2017. مقتبس من الموقع http://www.dubaided.ae/Studies And Research Document/Dubai Economic Report_EN_2017.pdf.تاريخ زيارة الموقع 12 فبراير 2018.

النفط من خلال إقامة استثمارات ضخمة في مجال العقارات وتجارة التجزئة والخدمات اللوجستية للسياحة والتمويل لتتحول إلى مدينة عالمية تنافسية. فهي عاصمة السياحة في دولة الإمارات، وبمنزلة نقطة رئيسة للشحن وإعادة التصدير في الشرق الأوسط؛ يُسهم النفط الآن بنحو 1 ٪ من إجمالي الناتج المحلي للإمارة.[4] بحسب تعبير سمو الشيخ أحمد بن سعيد آل مكتوم رئيس هيئة دبي للطيران المدني، فإن دبي «تتمتع بالتنوع والمرونة والاستدامة المنصوص عليها في كل مشروعات وسياسات واستراتيجيات تتبناها».[5] ويتجلى ذلك في مبادرات مثل معرض دبي إكسبو 2020 والوثائق الاستراتيجية للإمارة مثل خطة دبي 2021 ودبي الذكية 2021.

وبفضل تيسير النمو الاقتصادي في دبي، من خلال القطاع الحكومي المبتكر والمثمر الذي اعتمد إصلاحاً تنظيمياً يتيح سرعة الاعتماد على التكنولوجيا ونشرها وتحويل المدينة إلى النظام الرقمي، تستضيف دبي عدداً من الشركاء الدوليين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) مثل شركات آي بي إم (IBM) ومايكروسوفت (Microsoft) وسيسكو (CISCO)، التي اجتذبتها سياسات الاستثمار الأجنبي المباشر الاستباقية و«المناطق الحرة» وفرصة العمل شريكاً في التنمية الاقتصادية في دبي.[6] تعتمد الحكومة على هذه الشراكات للمساعدة على تطبيق استراتيجيتها للحكومة الإلكترونية. أنقذت الخدمات الإلكترونية (التي استفادت من استخدام التكنولوجيا من خلال حلول مبتكرة

(4) المرجع نفسه.

(5) صحيفة غالف نيوز (Gulf News). (عام 2017). Dubai a role model for diversification (دبي نموذج يحتذى به في التنوع). صحيفة غالف نيوز (Gulf News)، بتاريخ 24 يوليو. مقتبس من الموقع https://gulfnews.com/opinion/editorials/dubai-a-role-model-for-diversification-1.2063656. تاريخ زيارة الموقع 12 إبريل 2018.

(6) هناك أكثر من 30 منطقة حرة في دبي وعدد منها يرتكز على التكنولوجيا مثل: مدينة دبي للإنترنت ومتنزه دبي تكنو بارك. بتعبير أدق فإن «مناطق التجارة الحرة» هناك، والتي تُعد مناطق اقتصادية خاصة تم إنشاؤها في موقع جغرافي معين، بهدف تقديم تسهيلات ضريبية ومزايا جمركية للمستثمرين الأجانب بما في ذلك حقوق ملكية بنسبة 100 % وإيجارات عقارية جذابة.

للحكومة الإلكترونية في دبي ما قيمته 1.2 مليار دولار أمريكي) الحكومةَ بين عامي 2003 و2015. حققت الخدمات الإلكترونية توفيراً تراكمياً بنسبة 6٪ سنوياً لحكومة دبي بشأن اعتمادات مثل إدارة البنية التحتية ودعم قطاع الأعمال وتخطيط الموارد الحكومية.(7) كان هذا بمنزلة هدف متعمد واستراتيجي لقيادة دبي بهدف الحد من الخلاف وتقليل تكلفة الخدمات الحكومية بشكل أساسي من خلال استخدام الإنترنت.

تعد مبادرة الحكومة الإلكترونية واحدة من أكثر المبادرات طموحاً في العالم؛ فهي عبارة عن نقلة نوعية شاملة ومتعددة الإجراءات للتخلي عن الأسلوب القديم في أداء العمل وتبني الأساليب العصرية المباشرة. وهي المبادرة التي أعلن عنها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم أبريل 2000.(8) وأعدها لتكون جزءاً من استراتيجية حكومة دولة الإمارات للفترة بين 2011 ـ 2013. وكانت هناك عدة تحولات إلكترونية حدثت بصفة خاصة في وزارة المالية بين عامي 2000 و2005 بهدف وضع الأسس على المستوى الاتحادي للتحول إلى النظام الرقمي. بينما تعاونت الحكومة الاتحادية مع شركة آي بي إم (IBM)، شريكاً استراتيجياً لتقييم حجم الفجوات في مختلف الجهات وتطوير استراتيجية تطبيق الحكومة الإلكترونية لتحقيق أهداف الأجندة الوطنية لعام 2021. اختيرت شركة اتصالات (Etisalat) شريكاً لتطوير البنية التحتية لتسهيل مبادرات الحكومة الإلكترونية. كما قامت الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات، بالشراكة مع شركة بوز آلان (Booz Allen) الاستشارية في عام 2008 بتطوير استراتيجية أنظمة المعلومات للحكومة الاتحادية. وشهد الاستثمار الناتج عن ذلك تحقيق دولة الإمارات لأعلى انتشار في توصيل الألياف البصرية المنزلية في العالم.

(7) دبي الذكية. (عام 2017).Smart Dubai strategy (استراتيجية دبي الذكية). مقتبس من الموقع https:// smartdubai.ae/en/Strategy/Vision/Pages/Dimensions.aspx. تاريخ زيارة الموقع 17 إبريل 2018.

(8) صحيفة البيان: «حكومة دبي الإلكترونية تطلق «شبكة المعلومات» وتعلن انتهاء الربط بين الدوائر. 11 أكتوبر 2001

اكتملت المرحلة الأولى من منصة الحكومة الإلكترونية في دبي بحلول عام 2009، مما أمكن توفير ما يقرب من 2000 خدمة حكومية عبر بوابة إنترنت واحدة. وقد تعاونت الحكومة مع هيئات القطاع الخاص مثل تجاري (Tejari) لتسريع الاعتمادات وتدابير الشراء؛ فكان هذا النموذج الأساس للشراكة بين القطاعين العام والخاص في المستقبل. ومع توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بها، كانت دولة الإمارات على استعداد للمرحلة التالية من التحول التكنولوجي. بينما، بشكل عام، مكّن مفهوم الحكومة الإلكترونية الحكومة من خدمة السكان باستخدام الإنترنت. كما سمح للجهات الحكومية بالحصول على البيانات ومعالجتها والإبلاغ عنها على نحو فعال، مما سهل عملية اتخاذ القرارات المحسَّنة. ولكن مع ذلك، أتاح التقدم في التقنيات الذكية، فضلاً عن المواطنين الأكثر دراية واتصالاً والاقتصادات المرتبطة عالمياً، توافر الفرص، مما أجبر الحكومات على إعادة التفكير في دورها في مجتمع اليوم. بدأت الحكومات في الارتقاء بمفهوم الحكومة الإلكترونية إلى مستوى جديد من خلال إدراك مدى قوة البيانات التي تحتفظ بها لتحسين خدماتها وتعزيز روح التنافس وتمكين تجربة خدمة سلسة متكاملة ومشاركة أفضل للمواطنين في تطوير السياسات وتطبيق حلول لضمان رفاهية المجتمع وتحويل هيئاتها إلى «حكومة ذكية». وبفضل نشأة الوسائط الاجتماعية وتطبيقات الهواتف المحمولة وتحليلات البيانات الضخمة وتقنيات مزج تطبيقات الإنترنت، يستطيع الأفراد التواصل مع الحكومة بطريقة جديدة. وكان تفعيل رؤية المدينة الذكية من خلال العمل الجاري في دبي الذكية بمنزلة عنصر تمكين رئيس لتحولات القرن الواحد والعشرين في كيفية تفاعل سكان دبي مع الحكومة.

وفي عام 2013، وخلال فعاليات الإعلان عن إعادة تسمية حكومة دبي الإلكترونية باسم دبي الذكية. صرَّح صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم قائلاً: «لقد أطلقنا مشروعاً جديداً لتحويل دبي إلى مدينة ذكية. وستتم

إدارة التعليم والرعاية الصحية والأمن العام من خلال الأنظمة الذكية».[9] يستخدم مكتب دبي الذكية التكنولوجيا لتحسين الظروف المعيشية والخدمات المقدمة للجميع في دبي.

8.2.1 رسالة دبي الذكية

شرع مكتب دبي الذكية عام 2014 في تطبيق رؤية الشيخ محمد بن راشد لجعل دبي أذكى وأسرع مدينة في العالم، تحت إشراف سعادة الدكتورة عائشة بن بشر التي تتمثل مهمتها في تطبيق أجندة التحول الذكي في دبي، وهي استراتيجية مدتها خمس سنوات من2021ـ2017 وتحدد خريطة طريق طموحة لجميع مكونات المدينة: الحكومة والشركات والمجتمع والأفراد والموارد والبنية التحتية. تُعد الأبعاد الستة من صميم استراتيجية دبي الذكية، كما هو مفصَّل في الشكل 8.1[10].

وتُشكِّل الحوكمة الذكية والحياة الذكية والاقتصاد الذكي الأبعاد الثلاثة التي استفاد منها فريق تطبيق استراتيجية دبي الذكية بما يتماشى مع خطة دبي 2021، بهدف تحقيق الأبعاد الثلاثة الأخرى لاستراتيجيات دبي الذكية. وجرى التحقق من صحة نتائج مبادرات دبي الذكية في عدد من المؤشرات الدولية. احتل المنتدى الاقتصادي العالمي [11] مركز الصدارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكفاءة الحكومة؛ إذ حاز المرتبة الثانية على مستوى

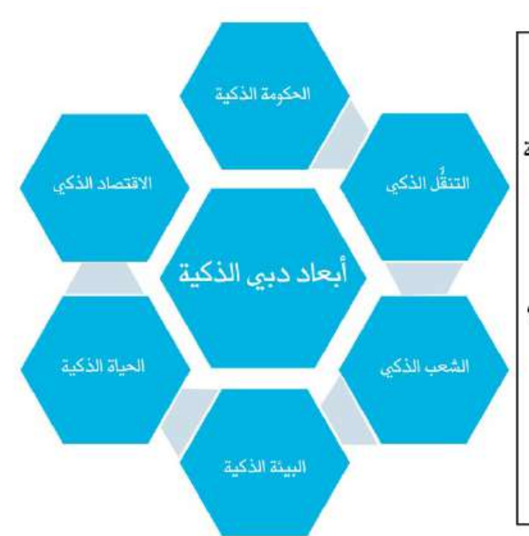
(9) الإمارات 7/ 24. (عام 2013). أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد مبادرة مدينة دبي الذكية بتاريخ 19 أكتوبر. مقتبس من الموقع https: / /www.emirates247.com /news /mohammed ـlaunches_dubai_smart_city_2013_10_19_1.524871. تاريخ زيارة الموقع 12 إبريل 2018.

(10) دبي الذكية. (عام 2017). Smart Dubai strategy (استراتيجية دبي الذكية). مقتبس من الموقع https: / /smartdubai.ae /en /Strategy /Vision / Pages /Dimensions.aspx. تاريخ زيارة الموقع 17 إبريل 2018.

(11) المنتدى الاقتصادي العالمي WEF. (عام 2016). التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات 2016: الابتكار في الاقتصاد الرقمي. جنيف: المنتدى الاقتصادي العالمي.

العالـم فـي نجـاح الحكومـة بنهـوض تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات، وذلـك فـي تقريـر تكنولوجيـا المعلومـات العالمـي لعـام 2016.[12]

الشكل 8.1: أبعاد دبي الذكية



A. الاقتصاد الذكي: تدعم ظروف الابتكار الاقتصادي ريادة الأعمال والتنافسية العالمية.

B. الحوكمة الذكية: خدمات الحكومة الابتكارية والصادقة في التعاقدات العامة، والخاصة، والمدنية.

C. التنقُّل الذكي: التنقُّل السلس وذو الكفاءة للأفراد، وحركة الأفكار التي تتيحها البنية التحتية الابتكارية.

D. الشعب الذكي: ثقافة الاستمرار في التعلُّم والابتكار، والمشاركة في مجتمع شامل.

E. البيئة الذكية: الموارد الابتكارية، التلوث، وإدارة الأصول لتحقيق الاستدامة.

F. الحياة الذكية: جودة حياة استثنائية، تعليم سهل الحصول عليه، أسلوب حياة مُنتعش ثقافيا.

المصدر: دبي الذكية

8.2.2 بناء القدرات من خلال التعاون

أرسـت إنجـازات دبـي الذكيـة الأسـاس للمرحلـة التاليـة مـن الاسـتراتيجية، التـي تتمثـل فـي زيـادة انخـراط القطـاع الخـاص كشـريك رئيـس فـي أربعـة أركان للاسـتراتيجية. ويُحفَّـز انخـراط القطـاع الخـاص الرغبـة فـي إبـراز بـدء تشـغيل الخدمـات الذكيـة بصـورة ملموسـة مـن خـلال التكامـل الفعـال لتكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات. فـي هـذا الشـأن، يتمثَّـل الهـدف مـن الشـراكة بيـن

(12) إدارة الأمـم المتحـدة للشـؤون الاقتصاديـة والاجتماعيـة. (عـام 2016). اسـتطلاع الأمـم المتحـدة للحكومـة الإلكترونيـة لعـام 2016: الحكومـة الإلكترونيـة لدعـم التنميـة المسـتدامة. New York, NY: الأمـم المتحـدة. صُنِّفـت دولـة الإمـارات بيـن الـدول بتقييـم «عـالٍ للغايـة» فـي تقديـم الخدمـات عبـر الإنترنـت وفقـاً لتصنيفـات الحكومـة الإلكترونيـة التابعـة للأمـم المتحـدة، وجـاء ترتيبهـا فـي المركـز 32 مـن أصـل 193 دولـة شـملها الاسـتطلاع.

القطاعين العام والخاص في تحقيق التأثير المرغوب لاستراتيجية دبي الذكية لعام 2021 المبينة كما يلي:

- موارد المدينة الفعالة.
- خدمات الحياة اليومية السلسة.
- أمن الأفراد والمعلومات.
- تجارب الأعمال والحياة المؤثرة للجميع.

لتحقيق هذه الغاية، حدَّد مكتب دبي الذكية ستة أهداف استراتيجية لبناء مدينة ذكية تتسم بالحيوية والمرونة، وهي: اقتصاد تنافسي على صعيد عالمي مدعوم بتقنيات إحلالية؛ مجتمع مترابط يتميز بخدمات اجتماعية يمكن الوصول إليها بسهولة؛ منظومة نقل سلسة تعتمد على سبل التنقل الفردية والجماعية؛ بيئة نظيفة مهيَّأة بفضل ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرائدة؛ وحكومة رقمية مترابطة وصارمة. وقد بدأ تدريجياً تطبيق 137 مبادرة و1129 خدمة ذكية تتيح لسكان دبي إمكانية الوصول إلى مرافقها المتطورة باستخدام أنظمة ذكية مترابطة.(13)

قطع مكتب دبي الذكية أشواطاً كبيرة في مهمته لتطبيق مشروع مدينة دبي الذكية، من خلال توفير بنية تحتية متطورة وربطها بأنظمة إدارة للمدينة عبر شبكات فائقة السرعة. كما يسعى جاهداً لدعم مساعي الإمارة لإقامة اقتصاد ذكي عبر القطاعات الرئيسة، مثل التجارة والسياحة والخدمات المالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويعمل جاهداً لضمان التنافسية العالمية لاقتصاد دبي. كما يعكف على دراسة كيفية تكييف النموذج التقليدي للشراكة بين القطاعين العام والخاص، وهيكلة العقود لتحقيق المنفعة المتبادلة لجميع الأطراف المعنية، وضمان التأثير المطلوب، مع الوضع في الاعتبار أن تقليل المخاطر يُعد بؤرة تركيز دراسة الحالة.

(13) دبي الذكية. (عام 2017) Initiatives. (المبادرات). مقتبس من الموقع https://smartdubai.ae/en/Initiatives/Pages/default.aspx. تاريخ زيارة الموقع 12 إبريل 2018.

تعد محفظة الخدمات والمبادرات التي تقدمها دبي الذكية بمنزلة مجموعة شاملة من المشاريع والبرامج التي تعمل على تسريع تحول دبي إلى مدينة ذكية رائدة. ويتضمن هذا استراتيجيات مثل استراتيجية دبي للمعاملات اللاورقية [14] ودبي للثروة الرقمية واستراتيجية إنترنت الأشياء واستراتيجية دبي الذكية لعام 2021 واستراتيجية دبي للقطاعات واستراتيجية دبي لسلسلة الكتل واستراتيجية دبي للذكاء الفني وجدول أعمال السعادة في دبي. إضافة إلى ذلك، تشمل الخدمات الذكية خدمة «دبي الآن» و«وظائف دبي» و«الموظف الذكي» و«مُعرِّف دبي» و«نبض دبي» وخدمة «راشد» العميل الإلكتروني (chatbot) الذي يعمل حارساً في المدينة لتوفير تجربة تفاعلية، إذ يتلقى أسئلة تتراوح بين بدء الأعمال في دبي وحقوق العميل. تتيح خدمة «راشد» للمقيمين والزوار في دبي الوصول المباشر إلى المعلومات ذات الصلة بالخدمات والإجراءات المختلفة التي قد يحتاجونها في الحياة اليومية، مما يوفر الوقت والجهد والموارد. وقد تعامل «راشد» خلال عام 2017 مع أكثر من 240 استفسار عبر الإنترنت يومياً، واستغرقت كل عملية دردشة 3.9 دقائق في المتوسط.

يجمع مكتب دبي الذكية في جميع مبادراته بين المؤسسات العامة والخاصة للعمل بشكل تعاوني على تقديم الحلول والأدوات التي تعزز تجارب المدينة اليومية لتوفير خدمة فعالة وسلسة وآمنة ومخصصة. وضعت منصة دبي الذكية (SDP) التي تم تصميمها أخيراً حيز التطبيق من خلال تطبيق Dubai Now، كما هو موضح في الشكل 8.2 المرتبطة استراتيجياً بعدد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات المطورة بشكل مستقل من خلال تطبيق نهج تعاوني لإعادة هيكلة الطريقة التي استُخدمت لتصميم الخدمات الحكومية وتقديمها للمقيمين والزوار. ويعتبر الدور الرئيس لمنصة دبي الذكية كونها بمنزلة

(14) س. جودي (Joudi, S.) (2017). تخطط دبي لاعتماد المعاملات اللاورقية بحلول عام 2021، مبادرة المدينة الذكية، بتاريخ 16 يوليو. مقتبس من الموقع /https://www.smartcityinitiative.com dubai-plans-go paperless-2021. تاريخ زيارة الموقع 17 إبريل 2018.

حاضنة تقنية لتعزيز تقديم خدمات جديدة سلسة ومبتكرة في جميع أنحاء المدينة. وقد تم تمكين هذه المبادرة الطموحة من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع شركة «دو» (Du)؛ أحد مزودي خدمات الاتصالات في دولة الإمارات مع توافر المهارات والخبرات اللازمة لتكنولوجيا المعلومات

الشكل 8.2: تطبيق دبي الآن (Dubai Now)





المصدر: دبي الذكية.[15]

(15) مكتب دبي الذكية. (عام 2018). Smart Dubai platform: A public private partnership case (منصة دبي الذكية: حالة لشراكة بين القطاعين العام والخاص). مقتبس من الموقع https://www.dubaipulse.gov.ae/casestudies/detail/smart-dubai-platform-a-public-private-partnership-case. تاريخ زيارة الموقع 7 إبريل 2016.

والاتصالات للمساعدة في تشغيل منصة دبي الذكية. وكان لهذه الشراكة تأثير كبير على أجندة مكتب دبي الذكية.

يتيح اعتماد مثل هذا النموذج للشركاء من القطاع الخاص تقديم خبراتهم ومهاراتهم الواسعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطبيق منصة دبي الذكية الهائلة وإدارتها، فضلاً عن توفير خدمات متطورة، على سبيل المثال، استراتيجية إنترنت الأشياء والبيانات وغيرها، إلى جانب منصة دبي الذكية، إضافة إلى مميزات وظائف تتضمن لوحات المعلومات والأدوات التحليلية المخصصة، فعلى سبيل المثال لا الحصر؛ تسجيل دخول لمرة واحدة باستخدام المُعرِّف الموحد وبوابات السداد الرقمية وغيرها من الخدمات، مثل توفير بيئة التطبيق في الوقت الفعلي والبنية التحتية ودليل بيانات المدينة المتاحة والمشتركة التي يتم تبادلها ومشاركتها على منصة سحابية آمنة. ولاستخدام هذه العروض تأثير كبير على مدينة دبي اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً [16]

مثال آخر هو تطبيق Dubai Now الذي يُعد تطبيقاً متعدد الخدمات لسكان دبي للحصول على الخدمات العامة والخاصة التي طُرحت من خلال الشراكات القائمة بين الجهات الحكومية، التي تقدم هذه الخدمات، والقطاع الخاص، الذي يتيحها، مثل البنوك ومقدمي الحلول الأخرى.

تتيح الشراكة مع القطاع الخاص لمكتب دبي الذكية الاستفادة من رصيد القطاع الخاص في المعرفة والخبرة، التي اكتسبها نتيجة للاختصاص طويل المدى داخل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلاً عن موارده وشبكة أعماله. ولكنها، في الأغلب، لا تتناسب مع النموذج التقليدي لصور الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تستخدمها عادةً الجهات الحكومية

(16) دبي الذكية. (عام 2018). منصة دبي الذكية - a public private partnership case (حالة لشراكة بين القطاعين العام والخاص). مقتبس من الموقع https://www.dubaipulse.gov.ae/casestudies/detail/smart-dubai-platform-a-public-private-partnership-case. تاريخ زيارة الموقع 12 إبريل 2018.

في تدابير الشراء؛ لأن البنية التحتية للتكنولوجيا مثل سلسلة الكتل «بلوك تشين» (BlockChain)، تتطلب مشاركة مستمرة، وغالباً ما تعود الأصول إلى الشريك من القطاع الخاص، بينما تركِّز استراتيجية دبي الذكية على مواءمة المبادرات والمشاريع القائمة، التي تساعد على إقامة اقتصادات ضخمة وتبادل المعرفة بشكل أكثر فاعلية، ومن ثَمَّ فإنها تسعى لإقامة شراكات استراتيجية مع الجهات الخاصة المقامة والشركات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة وغيرها من الأطراف المعنية، بما في ذلك الجهات الحكومية الأخرى والصناعة الدولية. حينئذ تحدِّد دبي الذكية الشريك الأفضل لوضع الخدمة وتشغيلها ويتم تقاسم المخاطر بالتساوي. إضافة إلى ذلك، تمنح الشراكات مع الجهات الحكومية مبادرة دبي الذكية إمكانية الوصول إلى الاتصالات وحق الاطلاع على التشريعات الخاصة بأي مجال. وتعتمد الشراكات على نهج الحلول الموجهة للتغلب على التحديات التي لا تزال تشكِّل حواجز على طريق التحول نحو تحقيق جدول أعمال المدن الذكية. كما يتضمن هذا عادة تقديم خدمة معينة عبر القطاعات، وقد يشمل التحقق من جودة التكنولوجيا؛ ومع ذلك فقد تتضمن نماذج جديدة للأعمال التجارية أو المالية تجمع بين الاستثمار في القطاعين العام والخاص. وبعبارة أخرى، لم يعتمد مكتب دبي الذكية نهجاً معيارياً للشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ لأن التركيز ما هو إلا إطلاق العنان لإمكانات الابتكار الكاملة من أجل تطوير البنية التحتية والبُنى الهيكلية المشتركة لتوفير معلومات المدينة الذكية؛ فهو بمنزلة نهج أسهم في إقامة شراكات دائمة.

فعلى سبيل المثال، يتم تشغيل بوابة الدفع في مكتب دبي الذكية Dubai Pay عن طريق شبكة من مؤسسات القطاعين العام والخاص التي يعتمد بعضها على الآخر لتوفير عملية تحصيل عائدات وإجراء تسويات سلسة. وقد أقام مكتب دبي الذكية أخيراً شراكة مع شركة الاتحاد لخدمات الطاقة لتقديم خدمة أفضل لقطاع الطاقة، ومنح في المقابل إمكانية الوصول إلى رؤيته في هذا المجال الاستراتيجي. كما أطلق عدداً من الخدمات المتطورة، بما في ذلك مُعرِّف دبي

الذي تم تطويره بالتعاون مع هيئة الإمارات للهوية (EIDA) لتزويد المستخدمين بإمكانية وصول على مدار اليوم لما يزيد عن 640 خدمة.

مثال آخر على ذلك، يتمثَّل في مذكرة التفاهم الموقعة بين مكتب دبي الذكية ومجموعة ماجد الفطيم، الذي يسعى من خلالها إلى دمج وربط كلا الهيئتين في استخدامهما للتكنولوجيات المتقدمة مثل الذكاء الفني والبيانات الضخمة وسلسلة الكتل «بلوك تشين» (BlockChain) أو سلسلة التحكم كما توحي وظيفتها. بينما يتطلب مفهوم السلسلة إجراء مزيد من الدراسة؛ لأنه يساعد في توضيح الطبيعة الفريدة لاتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مكتب دبي الذكية.

8.2.3 استراتيجية سلسلة التحكم (الكتل) الخاصة بدبي

سلسلة التحكم «بلوك تشين» (BlockChain) هي تقنية لامركزية تسمح بتبادل البيانات بين النظراء وتمتاز بالسرعة والفاعلية والأمان والشفافية للمنتجات الرقمية بما في ذلك المال والملكية الفكرية. وقد شاع خلال تطبيقات العملة المشفرة الناشئة مثل «البيتكوين» (bitcoin) التي توفر وسيلة تبادل دون أية سلطة مركزية (كجهة تنظيمية أو وسيط مالي) إذ يتم التحقق من المعاملات عوضاً عن ذلك بصورة مجمعة عن طريق الشبكة. ولكن تكمن مزايا سلسلة التحكم في منصة التكنولوجيا التي توظفها؛ إذ تفسح المجال لتطبيقات متعددة يمكن التحقق منها مثل سجلات موزعة وإدارة سلسلة التوريد وتسجيل ونقل السندات وصكوك الملكية ومجموعة متزايدة من التطبيقات المحتملة. ووفقاً لريتشارد برادلي (Richard Bradley) مدير شركة ديلويت (Deloitte Operations)، فإن «النمو الهائل والإحلالي لسلسلة التحكم سيتوافر من توافق سلسلتي الكتل العامة والخاصة مع النظام الاقتصادي؛ إذ يمكن للشركات والعملاء والموردين التعاون بطريقة افتراضية آمنة وقابلة للتدقيق».[17]

(17) ر. برادلي (Bradley, R.) (2018) .Deloitte perspectives وجهات نظر ديلويت (Deloitte). مقتبس من الموقع /https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/strategy-operations/articles blockchain-explained.html.تاريخ زيارة الموقع 11 إبريل 2018.

ومن شأن الشراكات القائمة بين القطاعين العام والخاص أن تساعد في ضمان نجاح استراتيجيات دبي التكنولوجية من خلال بناء القدرات ونقل المعرفة والابتكار التكنولوجي. من ثمَّ فإن هذا النهج بمنزلة أمر متأصل في المحاور الثلاثة الأساسية المفصلة في استراتيجية دبي لسلسة التحكم، وهي مشروع تعاوني بين مكتب دبي الذكية ومؤسسة دبي للمستقبل يعتمد على كفاءة الحكومة وتهيئة الصناعة وقيادة الفكر المحلي والوطني. وتُعد شراكة دبي الذكية مع شركة يونيون (Union) للابتكارات العالمية لتنظيم التحدي العالمي السنوي لسلسلة التحكم بدبي الذكية مثالاً على المستوى الدولي. ويهدف هذا الحدث إلى تحديد مصادر جديدة ومبتكرة من شركات سلسلة التحكم الناشئة للتعاون مع دبي الذكية والمساهمة فيها لتطبيق استراتيجية سلسلة الكتل الخاصة بدبي لعام 2020، التي تهدف إلى إنهاء المعاملات الورقية من مكاتب حكومة دبي بالكامل. وتدور الاستراتيجية حول ثلاثة محاور أساسية:

1. زيادة كفاءة الحكومة، من خلال تحويل 100 ٪ من المعاملات الحكومية السارية إلى شبكة سلسلة التحكم.
2. تعزيز النشاط الصناعي من خلال إنشاء نموذج أعمال جديد قائم على استراتيجية سلسلة التحكم.
3. تأمين الريادة العالمية لحكومة دبي من حيث اعتماد شبكات ومعاملات سلسلة التحكم وتطبيقها.[18]

ووفقاً لمعالي الدكتورة عائشة بن بشر، فإن التحدي العالمي لسلسلة التحكم بدبي الذكية يمثل نشاطاً مهماً في مجال التمكين؛ إذ يسخر مهارات ريادة

(18) وكالة أنباء الإمارات. (عام 2018).Smart Dubai launches 2nd round of Global Blockchain Challenge (مكتب دبي الذكية يطلق الجولة الثانية للتحدي العالمي لسلسلة الكتل). مقتبس من الموقع http://wam.ae/en/details/1395302667314. تاريخ زيارة الموقع 22 يونيو 2018.

الأعمال في القطاع الخاص لتحقيق طموح دبي في أن تصبح رائدة في مجال التكنولوجيا الذكية وتأسيس نظام بيئي يدير سلسلة التحكم في المدينة.[19]

8.2.4 تعزيز الابتكار والثقافة الرقمية

كما لوحظ أعلاه، فإن الابتكار يقع في جوهر الخطط الاستراتيجية لإمارة دبي، وهو لب كل ما يتم في دبي الذكية. وتتمثل مهمته في التوصل إلى حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجه المسؤولين في المدينة، فضلاً عن ابتكار خدمات تغير أسلوب حياة الناس، وذلك بهدف صريح يتمثل في جعل دبي أسعد مدينة في العالم. بل يتضمن ذلك في جوهره زيادة للوعي، وتمكين الوصول وبناء القدرات لتمكين الخدمات القائمة على تحويل الخدمات الحكومية إلى النظام الرقمي.

وفضلاً عن مبادرة دبي الذكية، قد تم طرح عدة مبادرات مثل برنامج مسرّعات دبي المستقبل[20] بهدف تعزيز الابتكار والإبداع في اقتصاد دبي. وتستخدم الحكومة مدينة دبي كتجربة مفعمة بالحياة لإيجاد حلول لتحديات التغيير المستقبلية في العالم. ولمثل هذه المبادرات القدرة على إيجاد حلول إبداعية لمعالجة المشكلات والقرارات التي يواجهها المسؤولون في المدينة، فضلاً عن ابتكار خدمات تغير طريقة حياة الناس. ومع ذلك، لكي تكون الخدمات الحكومية ذكية وناجحة، يجب أن تحقق مستوى عالياً من المشاركة والقبول.

لكن يظل الهدف الرئيس من دبي الذكية متمثلاً في توفير أفضل تجربة مدينة ذكية ممكنة لسكان دبي. وقد جرى اختبار عدد من خدماتها وتطبيقاتها

(19) Opengovasia.com. (عام2018). Smart Dubai announces winners of the 2nd Smart Dubai Blockchain Challenge (دبي الذكية تعلن أسماء الفائزين في التحدي الثاني لسلسلة الكتل بدبي الذكية). مقتبس من الموقع https://www.opengovasia.com/articles/smart-dubai-announces-winners-of-the-2nd-smart- dubai-blockchain-challenge. تاريخ زيارة الموقع 22 يونيو 2018.

(20) مسرّعات دبي المستقبل.(عام 2018).Programresults (نتائج البرنامج).مقتبس من الموقع https://dubaifutureaccelerators.com/en. تاريخ زيارة الموقع 14 إبريل 2018. اكتملت أربعة دورات حتى الآن، للحصول على تفاصيل حول نتائج البرنامج انظر: https://dubaifutureaccelerators.com/en/cohorts

أخيراً خلال مبادرة «يوم بلا مراكز خدمة»، التي تم تنظيمها بالتعاون مع الدائرة المالية في دبي في أكتوبر 2017.

وقد شارك في هذه المبادرة أربع وثلاثون جهة حكومية مختلفة، مما شجع السكان على إجراء معاملاتهم الحكومية، ولا سيما تلك التي تتطلب الدفع النقدي، وذلك باستخدام منافذ الدفع المتطورة في دبي الذكية. وقد تم إنجاز ما يزيد على 31000 معاملة، تبلغ قيمتها نحو 15 مليون دولار أمريكي، ما يمثل زيادة في الحجم بنسبة 10 ٪ وزيادة القيمة بنسبة 3 ٪ عن المتوسط اليومي في العام السابق. بينما عززت المبادرة أفق الوعي ووفرت الضمان والتعليم فيما يتعلق بالخدمات الرقمية.

كما تم تعزيز الثقافة الرقمية من خلال مبادرة ذات نطاق أوسع أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد لتدريب «مليون مبرمج عربي» [21]. وقد أطلقت هذه المبادرة لإعداد الجيل التالي من خبراء التكنولوجيا من خلال تمكينهم من « (...) لغة المستقبل»؛[22] إذ تقدم مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية المعتمدة عبر الإنترنت أو أحد المنتديات، فرصةً لمزيد من التدريب المتقدم لمصممي المواقع الشبكية ومحللي البيانات، وكذلك فرص المنح الدراسية ومطابقة الوظائف.

كما تعكف الحكومة أيضاً على زيادة الوعي وإمكانية الوصول وبناء الثقة في الخدمات الرقمية من خلال المشاركة في المنتدى العام مثل أسبوع جيتكس للتقنية. وخلال عام 2017، عكست الأشكال الحكومية الأهداف الستة الرئيسة لخطة دبي الذكية 2021:

- **في مجال الاقتصاد الذكي**: استفادت دائرة التنمية الاقتصادية (DED) من مشاركتها، إلى جانب مكتب دبي الذكية، في عرض تطبيق الترخيص الفوري

(21) https://www.dubaifuture.gov.ae/ar/our-initiatives/one-million-arab-coder/

(22) ArabCoders. (عام2018). Get ready for the jobs of tomorrow (الاستعداد لوظائف الغد). مقتبس من الموقع http://www.arabcoders.ae/en/. تاريخ زيارة الموقع 24 إبريل 2018.

الخاص بها، في حين قدمت هيئة دبي البحرية (DMCA) للحاضرين مبادرة دبي البحرية الافتراضية (DMVC) التي تتألف من المنصات الذكية والتفاعلية.[23]

- **في مجال الحوكمة الذكية**: قدمت هيئة دبي للطيران المدني 26 خدمة ذكية.
- **في مجال الانتقال الذكي**: قدمت شرطة دبي للزائرين الخدمات المتاحة من خلال موقعها الرسمي على الإنترنت، في حين عرضت هيئة الطرق والمواصلات (RTA) منصة التنقل المتكاملة الخاصة بها في دبي (سهيل) وأنفاق عبور المشاة الذكية والتاكسي الجوي ذاتي القيادة ذا المقعدين.
- **في مجال تنمية ذكاء الأشخاص**: استخدمت مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصَّر (AMAF) مقر دبي الذكية لتقديم خدماتها الذكية التي تستهدف صغار الإماراتيين، بينما عرضت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة (MBRF) مبادرة مكتبة دبي الرقمية.
- **من أجل تحقيق هدف الحياة الذكية**: عرضت المديرية العامة للدفاع المدني بوزارة الداخلية الإماراتية خدمة تسعى لتأمين المباني والأبراج من الحرائق، بينما عرضت بلدية دبي منصة خيرية.
- **كان لدى البلدية مشروع آخر يستهدف البيئة الذكية**: وهو نظام دبي للرصد البيئي الذكي.

يلتزم مكتب دبي الذكية بمشاركة المعرفة التي تجمعها المدينة واكتشافاتها مع شركائها في القطاعين العام والخاص لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مدروسة وتطوير عملياتهم وضمان نجاحهم، كما يتضح من خلال تبادل المعرفة عبر موقعهم على الإنترنت. وبالمثل، تساعد مؤسسة دبي للمستقبل بنشر أحدث نتائج البحوث من قطاعي التكنولوجيا والعلوم من خلال بوابة

(23) دائرة التنمية الاقتصادية (DED). (عام 2017).Dubai economic report 2017 (تقرير دبي الاقتصادي 2017). مقتبس من الموقع http://www.dubaided.ae/StudiesAnd Research Document/Dubai Economic Report_EN_2017.pdf.تاريخ زيارة الموقع 12 فبراير 2018.

مرصد المستقبل. ويتوافق هذا مع مبادرة دبي للبيانات، التي تقودها مؤسسة دبي للبيانات، إحدى المؤسسات التابعة لمكتب دبي الذكية، واستراتيجية دبي الذكية لعام 2021، التي تدعو إلى حكومة تعتمد على البيانات، إذ تستخدم البيانات كأحد الأصول الاستراتيجية النافعة لعامة المتعاملين.

ومن المبادرات البارزة في هذا المجال «نبض دبي»، إذ تجمع البيانات المتاحة والمشتركة من القطاعين العام والخاص، وتوفر المنصة الجديدة إمكانية الوصول إلى ثلاث طبقات من البيانات: تلبي أولى الطبقات الاحتياجات العامة والمجانية، في حين تقدم الثانية تحليلاً شاملاً للبيانات (مقابل رسوم) لاستخدامه في الأغراض الأكاديمية والمهنية والتجارية والاقتصادية، وتشمل الطبقة الثالثة والأخيرة بيانات يمكن الوصول إليها بشكل حصري لجهات حكومة دبي. وستضمن أجهزة الاستشعار الذكية الموزعة في جميع أنحاء المدينة توفير هذه الخدمات بسلاسة، مما يسمح لجميع السكان بالتواصل مع مدينتهم.

أطلقت مبادرة بيانات دبي أيضاً برنامج أبطال البيانات، الذي يضم مندوبين من 40 مؤسسة حكومية في إمارة دبي. فضلاً عن دمج قادة البيانات في جميع المؤسسات الحكومية؛ إذ يسهمون في صناعة القرار وتطبيق أحدث التقنيات المتعلقة بالبيانات، في محاولة لتحويل دبي إلى مدينة ذكية قائمة بذاتها.

8.3 الإدارة والتنسيق والتعاون

على الرغم من أن استراتيجيات دبي الذكية تصب تركيزها على الابتكار والمفهوم سعياً لإثباتهما في بيئة خالية نسبياً من قيود التنظيم، فإن الإطار القانوني يُعد بمثابة عامل تمكين أساسي لدعم عملية التحول إلى النظام الرقمي والخدمات الحكومية الذكية لضمان الأمن وخصوصية البيانات. ومن ثمَّ، فقد كُلِّف مكتب دبي الذكية بتطبيق قانون بيانات دبي، كما أنه ملزم بوضع إمكانياته الكبيرة في مجال البيانات تحت تصرف مختلف المؤسسات الاقتصادية لمساعدتها على اتخاذ قرارات مدروسة.

وكما سبق توضيحه، فإن عدد الشراكات وتنظيم المعلومات بين مؤسسات القطاعين العام والخاص في تزايد؛ ما يتضمن، بالضرورة، توافر أوجه ترابط المعلومات المعقدة المتبادلة، بما في ذلك تجميع بيانات القطاعين العام والخاص، مما يطرح تحديات فيما يتعلق بالخصوصية وإمكانية الوصول. ومن شأن قانون بيانات دبي إنشاء البيئة التنظيمية التي تحكم الحصول على أنظمة المعلومات في الجهات الحكومية والحكومة الإلكترونية والخدمات الحكومية الذكية واستخدامها؛ فهي مصممة لتكون مُتَّسقة مع أفضل الممارسات الدولية، وتتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع القضايا الجديدة التي تبرز فضلاً عن إلهام الابتكار خلال القطاعات. تؤكِّد[24] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن التحدي يكمن في دمج استخدام التقنيات الرقمية في جهود تحديث القطاع العام؛ أي إن الحكومة ستكون في وضع أفضل لمواجهة التحديات إذا كانت الاستراتيجيات الرقمية متضمنة في سياسات تحديث القطاع العام والتنمية؛ ويتوافق قانون بيانات دبي مع نهج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

يوفر قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص الذي تم طرحه عام 2015 مزيداً من الإرشادات التنظيمية التي تحكم الشراكات بين القطاعين، بما في ذلك نقل المعرفة والخبرات من القطاع الخاص إلى الجهات الحكومية وتشغيل المشاريع وتدريب وتطوير الموظفين الحكوميين (التوطين). كما يتيح الإطار التنظيمي مجال الشركاء للاتفاق على معايير الرصد والتقييم ذات الصلة. وبالاعتماد على الأحكام الواردة في هذا القانون، استكشف مكتب دبي الذكية تطوير مؤسسة كبرى معروفة كمنصة دبي الذكية لمزامنة الخدمات التي تقدمها مختلف الجهات المستقلة العاملة في المدينة لتقديم الخدمات الذكية. وبينما

(24) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (عام 2016). استراتيجيات الحكومة الرقمية لتحويل الخدمات العامة في مجالات الترفيه.OECD Comparative Study (دراسة مقارنة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية). مقتبس من الموقع http://www.oecd.org/gov/digital-government/ Digital- Government-Strategies-Welfare-Service.pdf. تاريخ زيارة الموقع 21 مايو 2018.

كانت هذه الخدمات ذات قيمة مضافة، كان هناك ازدواجية في تخصيص الموارد والاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي لم تكن فعالة وفي بعض الأحيان مكلفة للمستخدم النهائي.

كان على مكتب دبي الذكية مراعاة الطرق المتاحة والأكثر فاعلية لبناء منصة المدينة الذكية الأكثر شمولاً، التي ستجعل جميع موفري الخدمات الحاليين تحت إطار واحد. ويمكنهم محاولة إقامة المنصة الخاصة بهم أو شراء أخرى جاهزة أو الدخول في الشراكة بين القطاعين العام والخاص مع جهة خاصة يمكنها العمل مع مكتب دبي الذكية لإنشاء منصة مصممة لهذا الغرض.

اختيرت شراكة القطاعين العام والخاص، إذ إنه الأكثر تأثيراً لأنه سمح لمكتب دبي الذكية بالعمل بشكل تعاوني مع شريك خاص يستوفي جميع المعايير الفنية والاستراتيجية المحددة في المحاور الأربعة لمبادرة دبي للبيانات (انظر الشكل 8.3). وشكّل قانون بيانات دبي وسياسات بيانات دبي ومعايير بيانات دبي ومنصة دبي الذكية الجوانب الرئيسة لمبادرة بيانات دبي؛ مما أرسى اللبنات الأساسية لنبض دبي التي هي بمنزلة بوابة إلكترونية مصممة للسماح للمستخدمين بالوصول إلى لوحات المعلومات وأدوات التحليل وفهارس البيانات وتطبيقات الوقت الفعلي ذات الصلة بمدينة دبي. وتمت إدارة هذه البوابة المركزية بواسطة مؤسسة بيانات دبي (DDE)، لكنها تقع على منصة دبي الذكية.

يتضح مما سبق أن تمويل مثل هذا المشروع الطموح على مستوى المدينة واختيار النهج الصحيح لتقديم هذه الخدمة يتطلب كثيراً من التخطيط. ويوضح الشكل 8.3 الأدوات الأساسية التي يجب أن تُراعى من أجل ضمان التزام طرف القطاع الخاص بمتطلبات مكتب دبي الذكية. وبعد إجراء الفحص الدقيق للشركاء المحتملين، تم اختيار شركة دو (Du) لخدمات الاتصالات في دولة الإمارات، لتصميم وتقديم منصة تكنولوجية متطورة ومبتكرة لتلبية احتياجات السكان والزائرين وأصحاب الأعمال وصانعي القرار في دبي.

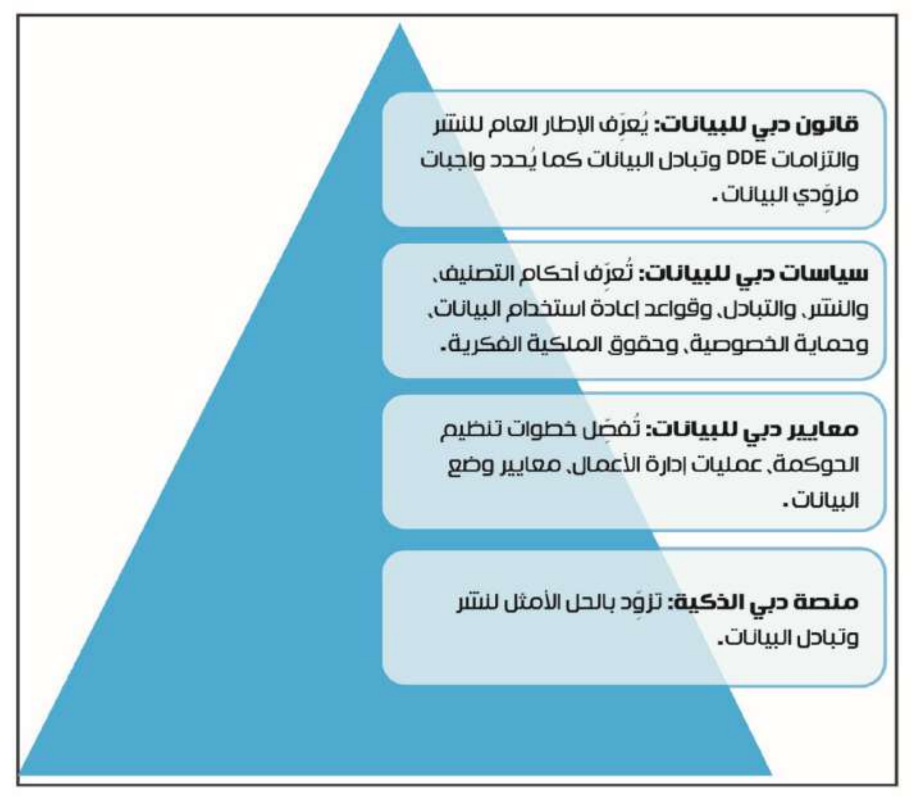
ويوضح المخطط التالي في الشكل 8.4 الخطوات التي اتخذها مكتب دبي الذكية في إقامة منصة دبي الذكية. ومن الضروري أن يكونوا قادرين على توثيق الخطوات في هذه الشراكة الناجحة لأنه سيترتب على ذلك إعادة التطبيق. وعلى الرغم من ذلك، قد تكون الملاحظة التحذيرية قائمة على الغرض من إقامة شراكة القطاعين العام والخاص، وقد تختلف الخطوات تبعاً لذلك.

وتجدر الإشارة إلى أنَّ مكتب دبي الذكية قد استفاد من خبرة الجهات الحكومية المركزية في تأسيس الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتطويرها. وقد ساعدت إدارة الشؤون القانونية ودائرة المالية في صياغة وتوقيع عقد شراكة القطاعين مع شركة دو (Du)، وأدى هذا التعاون بين جهات القطاع العام إلى تسريع العملية. ويُعد هذا دليلاً على أن منصة دبي الذكية كانت جُهداً تعاونياً بين شركاء القطاع العام وموفر القطاع الخاص المتمثِّل في شركة دو (Du). وكان استخدام نموذج شراكة القطاعين العام والخاص لتمويل منصة دبي الذكية وإقامتها بمثابة اختلاف عن النماذج التقليدية لتدابير الشراء العامة. كما تمكن مكتب دبي الذكية من موازنة المخاطر والمكافآت الخاصة بشراكة القطاعين العام والخاص، بهدف الاستفادة من الابتكار الذي توفره شركة دو (Du)، وتعزيز القيمة المقدمة للعامة.

8.4 اتجاهات المستقبل

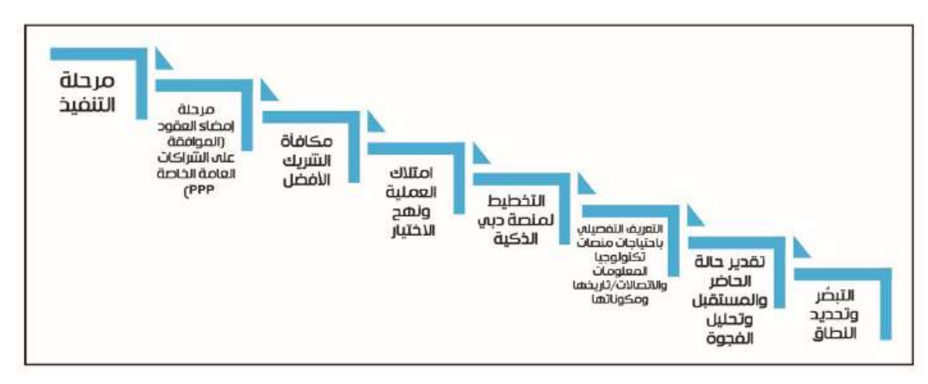
أثبتت دبي التزامها بالاعتماد المبكر على الرقمنة أو التحوُّل إلى النظام الرقمي والتقدم التكنولوجي ذي الصلة في مجال الحكومة الذكية. ويكمُن التعاون والوحدة في أساس استراتيجيات دبي الذكية المتعددة الأوجه القائمة على التحول إلى النظام الرقمي. ومن خلال الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص والالتزام بالابتكار، تمكَّنت دبي أيضاً من تطوير بيئة ذكية لتعزيز التعاون العميق والتحقق من المفاهيم الجديدة وتطوير التقنيات المستقبلية. بينما يتم دعم هذا النهج من خلال مبادرات مثل برنامج مسرِّعات

الشكل 8.3: المحاور الأساسية لمبادرة بيانات دبي والتوجيهات لاختيار شريك من القطاع الخاص



المصدر: المعلومات مقتبسة من موقع دبي الذكية.

الشكل 8.4: خطوات إقامة منصة دبي الذكية



المصدر: المعلومات مقتبسة من موقع دبي الذكية.

دبي المستقبل ومؤسسة دبي للمستقبل.[25] والمهمة الأخيرة هي تسهيل مبادرة دبي 10X المصممة لتعزيز الابتكار وترك بصمة دبي على المستقبل وإطلاق العنان للثورة الرقمية والحفاظ على القدرة التنافسية من خلال التغييرات في أنظمة العمل وآلياته.

لقد أثَّرت عملية التحول إلى النظام الرقمي في زيادة الطلب على المهارات والحاجة إلى تعزيز زيادة الثقافة الرقمية؛ وعلى الرغم من أن بعض الوظائف قد تندثر أثناء عملية التحول، فهناك أيضاً زيادة في طلب الخدمات الحكومية. وكما أكَّدت المديرة العامة لمكتب دبي الذكية سعادة الدكتورة عائشة بن بشر، فإن التقنيات المتعلقة بعملية التحول إلى النظام الرقمي مثل الذكاء الفني تزيد من قدرة الموظف الحكومي على تقديم الخدمات، بينما تظل هناك حاجة إلى الخدمات المباشرة وخدمات الهاتف، ولن يحتاج موفرو الخدمة إلى التنقل والتواصل وتمكين التكنولوجيا الرقمية فقط، بل سيحتاجون كذلك إلى امتلاك مهارات شخصية متطورة مثل التعاطف وحل المشكلات، ولا سيما عندما تسوء الأمور. وتظل معالجة تنمية المهارات الشخصية ضمن منظومة التعليم والتدريب تحدياً رئيساً.

علاوة على ذلك، فقد التزمت الحكومة من خلال مكتب دبي الذكية برؤية شاملة للحكومة الرقمية التي تربط جميع موارد المدينة. ومن المستحيل تحقيق مثل هذا التحول الطموح بصورة فردية أو بشكل منعزل.[26] فإن أجندة المدن الذكية قابلة للتطبيق فقط من خلال التعاون مع القطاع الخاص، وقد استفاد مكتب دبي الذكية، بالتأكيد، من الشراكات بين القطاعين لسد فجوة القدرات التي

(25) مؤسسة دبي للمستقبل. (عام 2018).Our initiatives (مبادراتنا). مقتبس من الموقع http://www.dubaifuture.gov.ae/our- initiatives/. تاريخ زيارة الموقع 12 إبريل 2018.

(26) تساعد عملية التحول إلى النظام الرقمي في واقع الأمر على تقليل الفترات الفاصلة للوصول إلى المعلومات من خلال السماح بالوصول إلى البيانات عبر جهات مختلفة مما يزيد من الكفاءة والاستخدامات. وكما هو مذكور أعلاه، فإن المواطن الرقمي «راشد» يُمثِّل أحد تلك الأمثلة حيث يمكن للمتصل الوصول إلى معلومات حول قضايا مختلفة ومتنوعة (انظر rashid.ae أو تفضل بزيارة Dubai.ae).

يمكن أن تعوق تقدمه. ونظراً إلى أن الجهة الحكومية المكلفة بمساعدة ومراقبة تحول دبي إلى مدينة ذكية قائمة بذاتها، تلتزم دبي الذكية بالعمل مع الجهات الحكومية والخاصة من جميع القطاعات لاستكمال التحول الذكي للإمارة.

تستمر استراتيجيات التحول الرقمي في دبي الذكية، من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص، في إحداث تأثير كبير وإيجابي على جودة الحياة في المدينة، مما يساعد على تحقيق رؤية الشيخ محمد بن راشد بجعلها أسعد مدينة في العالم. ويُشير تقرير السعادة العالمي الأخير إلى أنه قد تم إحراز تقدم بارز؛ وخلال عام 2017 صُنِّفت دبي في مؤشر السعادة العالمي في المرتبة العشرين صعوداً من المرتبة الثامنة والعشرين في عام 2016.[27]

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

يتمثَّل أحد الأدوار التي تلعبها دبي الذكية في قياس مؤشر السعادة لدى سكان دبي وزوارها؛ فما هي العلاقة بين عملية التحول إلى النظام الرقمي والسعادة؟

السؤال 2

تعاون مكتب دبي الذكية مع شركة دو (Du)، مزوِّد الاتصالات في دبي، لتفعيل تطبيق Dubai Now. ما تقييمك لعناصر هذه الشراكة التي يمكن أن تسهم في الشراكة المستدامة بين القطاعين العام والخاص؟

(27) ج. ف. هليويل (Helliwell, J, F.)، ر. لايارد (Layard, R.)، ج. د. ساكس (Sachs, J. D.) (2018). World happiness report 2018 (تقرير السعادة العالمي2018). مقتبس من الموقع https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR_web.pdf. تاريخ زيارة الموقع 2 مايو 2018.

السؤال 3

يمكن وصف نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص المستخدم من قِبل مكتب دبي الذكية بأنه نموذج هجين؛ فكيف يختلف عن النموذج التقليدي؟

السؤال 4

اكتُشف الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. ناقش الدور الذي يلعبه مكتب دبي الذكية في كلتا الهيئتين في دبي كميسِّر للسعادة العامة.

شكر وتقدير

كتب هذه الحالة سكوت فارغر (Scott Fargher) وراكيل وارنر (Racquel Warner) بالاستعانة بالمعلومات والمقابلات المتاحة بغرض طرح مواد نقاشية عن طريق النشر. ولا يعتزم المؤلفان توضيح التعامل الفعال أو غير الفعال للموقف. قد يخفي المؤلفان أسماء أو معلومات لضمان السرية. نُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة بعنوان «الإجراءات والرؤى - الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية إدارة الأعمال الدولية - الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

الجزء الثالث

إصلاحات تنظيمية واستراتيجية





الفصل التاسع

المنظور

إصلاح السياسات المالية من أجل المستقبل

منى الشلقامي



يعكس النشاط الاقتصادي مدى التوازن بين ما ترغب الأسر والشركات والحكومات في شرائه وبيعه. وعادة ما تتم مراقبته خلال فترات زمنية قصيرة وطويلة الأجل؛ إذ إن كل مؤشرات الاقتصاد تُترجم إلى معلومات مفيدة للخبراء الاقتصاديين. ويرتبط المدى القصير عادة بالطلب الإجمالي الجوهري. ومع ذلك، فإن الأيدي العاملة خلال فترات زمنية طويلة الأجل توفر الدور الرئيس في تحديد الإمكانات الاقتصادية؛ إذ تعتمد القدرة الإنتاجية على حجم القوى العاملة ومهاراتها، وكمية ونوعية الآلات والمباني والسيارات والحواسيب، وغيرها من رأس المال المادي الذي يستخدمه العمال، إلى جانب مخزون المعرفة والأفكار. أو بمعنى آخر، يمثل العرض الإجمالي انعكاساً للاستعمال الأمثل لجميع عوامل امتلاك اقتصادات الإنتاج. وبناءً على ذلك، فإن الحكومات تستخدم سياساتها الاقتصادية الإجمالية لإدارة أدواتها بفاعلية بهدف تحقيق أهدافها الاقتصادية الإجمالية. وعادة ما يتلخص هذا في زيادة الإنتاج، ثمَّ زيادة إجمالي الناتج المحلي، والحفاظ على استقرار الأسعار ومكافحة البطالة، على سبيل المثال لا الحصر.

وقد شهدت دولة الإمارات أخيراً تطبيقاً وتفعيلاً لبعض أدوات السياسات المالية التي لم تكن موجودة قبل أكتوبر 2017؛ إذ طبَّقت الدولة مجموعة غير مسبوقة من ضرائب الإنتاج وضرائب القيمة المضافة (VATs) لتنوع الميزانية الاقتصادية للحكومة، بينما

حكومات المستقبل

Actions and Insights – Middle East North Africa **(الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 177 إلى 186**

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: doi:**10.1108/S2048-757620190000007009/2048-7576**

تهدف إلى تحقيق عدد من خططها الاستراتيجية وأهداف الاقتصاد الإجمالي لرؤيتها لعام 2021. وقد فُرضت ضريبة الإنتاج في جميع أنحاء الدولة في أكتوبر 2017، وهي شكل من أشكال الضرائب غير المباشرة المفروضة على بعض السلع المعينة، التي عادةً ما تكون ضارة بصحة الإنسان أو البيئة. ويشار إلى هذه البضائع باسم «البضائع الخاضعة للضريبة». علاوة على ذلك، فقد تم التصديق على المرسوم بالقانون الاتحادي رقم 8 للعام نفسه، الذي يستهدف ضريبة القيمة المضافة بمعدل ثابت قدره 5 ٪ على جميع المنتجات الخاضعة للضريبة من سلع وخدمات داخل الدولة.

وإلى جانب فرض الضرائب، رُفع الدعم عن الوقود وطُلب إجراء تخفيضات في الميزانية العامة. وكان ذلك أحد الأسباب الرئيسة لدراسة الدولة إصلاحات السياسات المالية المذكورة أعلاه لانخفاض عائدات تصدير النفط، التي خفضت إيرادات الميزانية والحاجة الملحة لتقليل الاعتماد على تلك الأخيرة. علاوة على ذلك، فإن ثورة الصخر الزيتي في الولايات المتحدة خلال السنوات القليلة الماضية جعلت من صناعة البتروكيماويات في الولايات المتحدة مجالاً تنافسياً من خلال توفير الإيثان والوقود الرخيصين. انخفضت أسعار الإيثان بنحو 70 ٪ ابتداءً من عام 2012 حتى عام 2014، وأدى ذلك إلى أن يصبح أرخص من الغاز الطبيعي.[1] في أواخر عام 2014، كان العالم مهتماً بمنظمة الدول المصدرة للنفط أوبيك (OPEC) ومتوقعاً منها رد فعل معيناً فيما يتعلق بإمدادات إنتاج النفط؛ ومع ذلك قررت المنظمة الحفاظ على مستويات الإنتاج، وهذا دفع الأسعار إلى الانخفاض بصورة أكبر.[2]

---

(1) Alhajji, A. F. (2014). Shale revolution has direct and indirect impact on OPEC (ثورة الصخر الزيتي لها تأثير مباشر وغير مباشر على منظمة الدول المصدرة للنفط) بتاريخ يناير 2014. مقتبس من الموقع https://ngpenergycapital.com/shale-revolution-has-direct-and-indirect-impacts-on-opec/. تاريخ زيارة الموقع 3 سبتمبر 2018.

(2) Baardsen, J. B. (2017). Shale oil & OPEC Has the rise of shale weakened OPECs market power in the short and long run? (النفط الصخري ومنظمة الدول المصدرة للنفط هل أدى صعود الصخر الزيتي إلى إضعاف قوة السوق لدى منظمة الدول المصدرة للنفط خلال فترات زمنية قصيرة وطويلة الأجل؟) بتاريخ ديسمبر 2017. مقتبس من الموقع https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2456993/Baardsen_JudithBeate.pdf?sequence=2. تاريخ زيارة الموقع 3 سبتمبر 2018.

وقد أدى ذلك فيما بعد إلى وقوع عجز كبير في الميزانية ونمو أبطأ بشكل عام.[3] ومع ذلك، فإن حكومة دولة الإمارات أصرَّت على التكيف مع ما يشار إليه ببيئة نفطية جديدة «أسعار أقل لفترة أطول»[4]. ويوضح تقرير صندوق النقد الدولي، لعام 2017، بشكل واضح ما يلي:

«يمكن للإطار متوسط المدى للمالية العامة (MTFF) الموحد الذي يتصف بأنه شامل واستشرافي، أن يحدد اتجاهاً واضحاً للسياسات المالية للدولة بأكملها، ومواءمة تخصيص الموارد بشكل أفضل مع خطط التطوير على المستويين المحلي والوطني التي ترتكز عليها الأهداف المتضمنة في رؤية 2021. وتُعد الجودة العالية لأنظمة الإدارة المالية العامة، بشكل عام، مكوناً رئيساً في إطار متوسط المدى للمالية العامة. واستناداً إلى التقدم المحرز على الصعيدين المحلي والاتحادي، يمكن دمج الأطر المالية القائمة وتوسيع نطاق التغطية وتحسين التنسيق الحكومي الدولي والشفافية المالية».[5]

من المؤكد أن الإطار المالي الجديد سيُحدد أولويات مجالات الإنفاق المهمة مثل الرعاية الصحية والتعليم والبنية التحتية والدفاع والرفاهية الاجتماعية. وعلى مدار السنوات الماضية، أظهرت الحكومات المحلية والاتحادية في دولة الإمارات تقدماً ملحوظاً في توطيد مخططاتها على المدى المتوسط والطويل لوضع السياسات المالية وتحليل المخاطر. فعلى سبيل المثال، اعتمدت الحكومة الاتحادية نهج الموازنة القائمة على الرصيد الصفري لمدة ثلاث سنوات لتحسين

(3) صندوق النقد الدولي. (عام 2017). Simply adjusting to lower oil prices will not be enough for gulf oil producers (التكيف مع انخفاض أسعار النفط لن يكفي وحده في دول الخليج المنتجة للنفط)بتاريخ 17 ديسمبر. مقتبس من الموقع -https://www.imf.org/en/News/Articles/2017/12/13/ na121417-simply adjusting-to-lower-oil-prices-will-not-be-enough-for-gulf-oil-producers. تاريخ زيارة الموقع 30 يونيو 2018.

(4) صندوق النقد الدولي. (عام 2017). الإمارات العربية المتحدة: Selected issues (قضايا مختارة)، بتاريخ 21 يونيو. مقتبس من الموقع -http://www.imf.org/en/News/Articles/2017/06/united-arab-emirates selected-issues. تاريخ زيارة الموقع 30 يوليو 2018.

(5) المرجع نفسه.

التنبؤ بالنفقات وتقليل هدر الأموال، كما أُقِرَّ الحد الأقصى المحدد للنفقات، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بالموازنة القائمة على البرامج والأداء. وكانت مؤشرات أداء المشروعات المقترحة العوامل الرئيسة التي وضعت بشأنها قرارات الإنفاق. وقد نشرت العاصمة أبوظبي وإمارة دبي توقعات مالية متوسطة الأجل استناداً إلى توقعات أسعار النفط التي يتم تحديثها كل ثلاث سنوات.

في دراسة نشرتها شبكة تحالف مراكز الأعمال (Alliance Business Centers Network)، زعمت أن الشركات الإماراتية ستكون أقل تأثراً بفرض ضريبة القيمة المضافة التي كانت من أدنى المعدلات في العالم بنسبة 5 ٪.[6]

كذلك ستضخ الحكومة أموال الضرائب في مشاريع التنمية التي بدورها ستعزز عدداً من الصناعات في البلاد، بما في ذلك الاستثمارات في الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من قطاعات الاستثمار التقليدية.[7]

وقد أظهرت الدراسة أعلاه أنه، من بين الدول العربية، تفرض تونس حالياً أعلى ضريبة للقيمة المضافة وقدرها 18 ٪ والجزائر بقيمة 17٪ والأردن 16٪ ومصر بقيمة 14٪ ولبنان بقيمة 1 ٪.[8] وقد ذكر تقرير ABCN أن خطط ومشروعات إكسبو 2020 في دولة الإمارات لن تتأثر، ويتضح ذلك من الميزانيات الاتحادية والمحلية لعام 2018 التي أظهرت زيادة الإنفاق الحكومي على التنمية.

9.1. ما العوامل التي أدت إلى استحداث الضرائب؟

تأثر اقتصاد دول مجلس التعاون الخليجي، بصورة كبيرة، إذ انخفض سعر النفط من أكثر من 110 دولار للبرميل في منتصف عام 2014 إلى أقل من 30

(6) هـ. خطيب (Khatib, H.) (2018). Massive ٪55 tax coming to the UAE (ضرائب ضخمة بنسبة 55٪ مقبلة على الإمارات) بتاريخ 13 فبراير. مقتبس من الموقع https:// ameinfo.com/money/banking-finance/uae-vat-corporate-tax/. تاريخ زيارة الموقع 31 يوليو 2018.

(7) المرجع نفسه.

(8) المرجع نفسه.

دولاراً للبرميل في يناير 2016. وأدى ذلك إلى مواجهة دول مجلس التعاون الخليجي لعجز الموازنة الحرج. ولكن على الرغم من الانتعاش الطفيف في سعر النفط خلال النصف الأول من عام 2018، فإن الانخفاض الحاد في سعر النفط كان كإشارة لدولة الإمارات بالحاجة إلى تسريع عملية استحداث الضرائب.[9] ومع ذلك، ظلت حكومة دولة الإمارات بعد مرور أعوام من التحوط المالي، في وضع مالي قوي واعتمدت سياسات مالية أكثر فاعلية مكّنت الدولة من الاستجابة بفاعلية أكبر للدورات الاقتصادية والتأثير فيها.[10] وقد نظرت حكومة الدولة في شأن إيجاد مصادر بديلة لتقليل اعتمادها على عائدات النفط غير المستقرة، مع عدم التأثير على الموقع الاستراتيجي للبلاد كبيئة ضريبية مواتية ووجهة استثمارية جذابة. ومع إجراء إصلاحات للسياسات المالية، ضمنت الدولة توافر مصدر ثابت لعائدات الميزانية من شأنه ضمان زيادة صلاحيات الإنفاق في المستقبل. وعلى الرغم من ذلك، من الضرورات الاقتصادية دراسة العوامل التي أدت بالفعل إلى استحداث الضرائب بإمعان، فضلاً عن الانخفاض العالمي في إيرادات النفط. ولا مجال للشك في تضاعُف تأثير انخفاض أسعار النفط من قِبل عدة عوامل، ويمكن تلخيص بعضها على النحو التالي:

- ما زال احتدام النزاعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يتسبب في استمرار تحديات اقتصادية حادة، والكثير من الآثار غير المباشرة على

---

(9) صندوق النقد الدولي. (عام 2018). World economic outlook April 2018 cyclical upswing, structural change (التوقعات الاقتصادية العالمية خلال إبريل 2018 الصعود الدوري، التغيير الهيكلي)، بتاريخ إبريل 2018. مقتبس من الموقع https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2018/03/20/ world-economic-outlook-april-2018. تاريخ زيارة الموقع 31 يوليو 2018.

(10) مجلس أبوظبي للتنمية الاقتصادية. (عام 2018). The Abu Dhabi economic vision 2030 (رؤية أبوظبي الاقتصادية 2030). مقتبس من الموقع https://www.ecouncil.ae/PublicationsEn/economic-vision-2030-full-versionEn.pdf. تاريخ زيارة الموقع 12 فبراير 2018.

الدول المجاورة، وما هو أبعد من ذلك.[11] وقد تعاملت دولة الإمارات مع هذه الفترة الصعبة من منطلق قوي بسبب توافر أموال الصناديق السيادية خلال ذروة إيرادات تصدير النفط قبل 2014. وكانت هذه الصناديق السيادية مصدر أمان مالي موثوق، وتشبه الموارد السليمة التي يمكن الاستفادة منها عندما يكون معدل الإيرادات منخفضاً. ومع هذا السيناريو على الساحة، بدا أن استحداث الضرائب أمر لا مفر منه لضمان مصدر موثوق ومستدام للدخل بالنسبة للحكومة.[12]

- تباطأ النشاط الاقتصادي إلى أدنى مستوياته طوال 20 عاماً في عام 2017؛[13] بينما ارتفع في الوقت نفسه معدل التضخم وضعف أداء القطاع المالي. وقد ساعد انخفاض قيمة الدولار الأمريكي، لحسن الحظ، في تخفيف تبعات الأزمات الخارجية على هذه الأخيرة. وبالرغم من ذلك، مع مرور الصين بحالة ركود غير مسبوقة خلال الفترة بين 2018ـ2016، وباعتبارها أحد الشركاء التجاريين الرئيسين مع دولة الإمارات، فقد شكل الوضع مخاطرة كبيرة على التوازن التجاري للإمارات، لأن الصين، باعتبارها إحدى أكبر الدول المستوردة للنفط، قد فرضت ضغطاً كبيراً على مُصدِّري النفط، بمن فيهم دولة الإمارات. ومع تقلص أرصدة التجارة الدولية بشكل عام وإيرادات تصدير النفط بصفة خاصة؛ اتضح أن فرض الضرائب أمر لا غنى عنه.
- واجهت دولة الإمارات، من خلال نظام سعر الصرف الثابت وضعف السيادة على السياسات النقدية، وضعاً حرجاً؛ إذ كان عليها الحفاظ على

(11) ت. كيندا (.Kinda, T)، م. ملاشيلا (.Mlachila, M)، ر. أويدراوجو (.Ouedraogo, R) (2016). Commodity price shocks and financial sector fragility: IMF Working Paper (صدمات أسعار السلع الأساسية وهشاشة القطاع المالي: ورقة عمل لصندوق النقد الدولي). واشنطن: صندوق النقد الدولي.

(12) لمزيد من المعلومات يمكنك زيارة الموقع https://www.statista.com/statistics/824805/gcc-aum-value-of-swfs-by-country/

(13) المرجع نفسه.

سعر الصرف المحدد سلفاً من خلال تراكم مبالغ نقدية أقل نظراً إلى انخفاض عائدات النفط والاضطرار إلى إنفاق مبالغ مقطوعة في شراء دولارات إضافية لتعويض التباين في سعر الصرف. وقد يشبه هذا مصدر ضغط يلوح في الأفق فيعصف بأموال الحكومة واحتياطي العملات الأجنبية، مما جعل استحداث الضرائب أمراً حاسماً.

- هدَّد هبوط سعر النفط السيولة الزائدة التي تعتز بها البلاد في سوقها المالي المحلي بصورة خطيرة؛ فقد تقلصت السيولة في دولة الإمارات وسط انخفاض إيراد الصادرات، إذ اضطرت الحكومة إلى السحب من ودائع صناديقها السيادية أو اللجوء إلى الدين العام الداخلي عن طريق إصدار سندات حكومية للبيع من خلال عمليات السوق المفتوحة. وتمثَّل أحد العوامل الرئيسة المتسببة في مثل هذه الحالة في تضييق سيولة التدفق الرأسمالي الحاد الذي شهدته المنطقة بشكل عام.[14]

- التنويع الاقتصادي: يُعد هدفاً طال انتظاره قد ظهر أخيراً لتتويج التغيير الهيكلي المُنتظر ضمن استراتيجية البلاد. بالنظر إلى أزمة العجز المالي التي مرت بها البلاد بعد الهبوط الحاد في أسعار النفط، بدأت الحكومة في إصلاحات مالية لتنويع مخزونها من إيرادات الميزانية. وقد انصبّ تركيز الجهود الأولية على رفع بعض الرسوم الحكومية في الفترة بين 2015-2016،[15] مع تكثيف الاستعدادات لإصلاح الهياكل الضريبية وتوسيع نطاقها. ومنذ ذلك الحين، دارت مناقشات بين الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي حول تفعيل القيمة المُضافة وضريبة الإنتاج، وأخيراً تمت الموافقة على خطط كانت قد توقفت سابقاً.

(14) المصرف المركزي- الإمارات العربية المتحدة.(عام 2018).مقتبس من الموقع https://www.centralbank.ae/en/index.php?option=com_jumi&fileid=54&Itemid=122&fid=1. تاريخ زيارة الموقع 7 أغسطس 2018.

(15) وزارة المالية في دولة الإمارات العربية المتحدة. (عام 2018).Federal budget 2018 (ميزانية الاتحاد2018). مقتبس من الموقع https://www. mof.gov.ae/en/resourcesAndBudget/fedralBudget/Pages/budget2018.aspx. تاريخ زيارة الموقع 31 يوليو 2018.

من المهم تسليط الضوء ليس فقط على العوامل التي مهدت الطريق لاستحداث الضرائب، بل على تاريخ فرض الضرائب في دولة الإمارات العربية المتحدة ودول مجلس التعاون الخليجي أيضاً. كما اتضح أن تطوير الأنظمة الضريبية في دول مجلس التعاون الخليجي ودولة الإمارات العربية المتحدة بصفة خاصة، قد تشكل بفضل حجم عائدات النفط المتاحة للحكومات إلى حد كبير. في حين أن الجهود المبذولة لزيادة عائدات الضرائب تعود إلى منتصف القرن العشرين، فإن زيادة إيرادات النفط، وإن كانت تمثل تغيراً كبيراً، فإنها دفعت الحكومات إلى تعديل سياساتها الضريبية لصالح تشجيع الاستثمار المباشر وجذب العمالة الوافدة لدعم النمو السريع في استثمارات القطاعين العام والخاص والنشاط الاقتصادي الأوسع.[16] وقد فرضت المملكة العربية السعودية ضرائب على الدخل الشخصي والشركات في عام 1950 على المواطنين وغيرهم. وفي غضون ستة أشهر من استحداث الضرائب، عُدِّل قانون الضرائب بهدف استبعاد المواطنين، وفي عام 1975 تم تعليق ضرائب الدخل على الأجانب. كما فرضت الكويت ضريبة على الشركات في عام 1955، ثم تبعتها دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى. وفرضت دولة الإمارات العربية المتحدة الضرائب في منتصف الستينيات وسلطنة عُمان في أوائل السبعينيات. لكن خُفِّضت ضرائب الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي بشكل كبير خلال العقد الأول من هذا القرن لتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI). وأنشأت معظم الدول مناطق حرة واستحدثت الإعفاءات الضريبية، ما أدى إلى مواصلة خفض معدلات الضريبة الفعلية على الشركات الأجنبية.[17]

(16) صندوق النقد الدولي. (عام 2016).Annual meeting of ministers of finance and central bank governors (الاجتماع السنوي لوزراء المالية ومحافظي البنوك المركزية) بتاريخ 26 أكتوبر. مقتبس من الموقع https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2016/102616.pdf. تاريخ زيارة الموقع 28 يوليو 2018.

(17) المرجع نفسه.

9.1.1 السياسات المالية الأخرى: دعم الطاقة

يتبين من خلال إلقاء نظرة سريعة على المؤلفات المتاحة أنه لا يوجد تعريف مقبول عالمياً لدعم الطاقة، على الرغم من أن منظمات مثل الوكالة الدولية للطاقة (IEA) ومنظمة التجارة العالمية (WTO) وصندوق النقد الدولي (IMF) تضع لها تعريفات واضحة خاصة بها. فهذا الأخير يفسر كلاً من الإعانات السابقة للضريبة، التي تُعرَّف على أنها الفرق بين سعر مدفوعات المستهلكين وتكلفة إمداد الطاقة، وأيضاً إعانات ما بعد الضريبة التي تشمل التكلفة التقديرية للأضرار البيئية وضرائب الاستهلاك المهدرة التي يمكن تطبيقها بصورة صحيحة على منتجات الطاقة.[18] قدمت الدراسات السابقة وصفاً مفصلاً لمختلف الآراء بشأن الإعانات؛ ونظراً لهذا المنطلق سيكون التفسير الواجب اتباعه هو:

الإعانات هي التدابير التي تحافظ على الأسعار للمستهلكين دون مستوى السوق أو تحافظ على الأسعار للمنتجين أعلى من مستوى السوق، أو التي تقلل من التكاليف للمستهلكين والمنتجين عن طريق تقديم دعم مباشر أو غير مباشر.[19]

ولسنوات عدة، كان خفض دعم الطاقة في دول مجلس التعاون الخليجي من المحظورات إلى حد كبير، فقد كانت إعانات الطاقة بمثابة شبكة أمان اجتماعي رئيسة للمواطنين، وإن كانت شبكة مكلفة وغير فعالة.[20] ومع ذلك، كجزء من استراتيجية التنويع، أعلن وزير الطاقة الإماراتي إلغاء دعم الطاقة والكهرباء خلال الربع الأول من عام 2016.[21] وكشف الوزير أيضاً في ذلك الوقت أن

---

(18) ت. بويرسما (Boersma, T.)، س. جريفيث (Griffiths, S.) (2016). Reforming energy subsidies initial lessons from the United Arab Emirates (الدروس الأولية لإصلاح دعم الطاقة من الإمارات العربية المتحدة). مقتبس من الموقع https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/01/esci_20160119_uae_energy_subsidies.pdf.

(19) المرجع نفسه.

(20) المرجع نفسه.

(21) البوابة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة. (عام 2018).The energy sector (قطاع الطاقة). مقتبس من الموقع https://govern- ment.ae/en/information-and-services/environment-and-energy/water-and-energy/energy. تاريخ زيارة الموقع 1 أغسطس 2018.

الدعم سيخضع لإصلاحات كبرى، مع الاستفادة بشكل أساسي من انخفاض أسعار النفط في جميع أنحاء العالم. ووفق ما صرح به الوزير:

«لقد وجدنا الفرصة سانحة للقيام بالشيء الصحيح وحث الناس على دفع الثمن المناسب للطاقة. وقد فعلنا ذلك مع البنزين والديزل، والتالي دور الكهرباء. فعلينا رفع الإعانات المتبقية من توليد الكهرباء، وإن كان معظمها غير مدعوم ومعظم التعريفة عادلة. لكن ثمَّة عقود غاز قديمة غير واقعية ولا تعكس التسعير العادل.[(22)]

كان واضحاً في وقت مبكر من عام 2015 أن سكان دولة الإمارات العربية المتحدة قبلوا الإصلاح الاقتصادي واعتمدوه، على الرغم من احتمالات انخفاض مستويات المعيشة عند رفع الدعم. وكان الدافع لذلك تحفيز الكفاءة عبر مجموعة كبيرة وواسعة النطاق من عمليات الحكومة والانتقال نحو إعادة تخصيص أفضل للموارد، وتخصيص المزيد من الأموال لتطوير القطاعات الحيوية مثل التعليم والصحة والبنية التحتية، وذلك على سبيل المثال لا الحصر. وجدير بالذكر أنه بحلول ديسمبر 2015، انخفضت أسعار النفط بشكل حاد، مما أوجد بيئة خصبة للتسهيل على السلطات الإماراتية إجراء هذه الإصلاحات، وساعد مواطنو دولة الإمارات العربية المتحدة والمغتربون على استيعاب التغييرات الأساسية التي أعقبت ذلك. وباعتماد السياسات الجديدة، كان من المقرر ربط أسعار الوقود بنظيراتها الدولية، وسوف تسهم فعلياً في حماية البيئة من خلال استهلاك الوقود المنخفض، إضافة إلى تخفيف ميزانية الحكومة عن التكاليف المتكبدة مسبقاً.

لم يصدر قرار رفع الدعم بين عشية وضحاها، بل أُجريت دراسات مستفيضة لتقييم تأثير ذلك على المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وكان الهدف

(22) Kane, F. (يناير 2016) UAE to cut remaining energy subsidies (الإمارات تخفض دعم الطاقة المتبقي). صحيفة The National. مقتبس من الموقع /https:// www.thenational.ae business/uae-to-cut-remaining-energy-subsidies-minister-says-1.211973. تاريخ زيارة الموقع 5 أغسطس 2018.

النهائي يتمثَّل في مواءمة جميع الإصلاحات مع الرؤية الاستراتيجية لحكومة الإمارات فيما يتعلق بتنويع مصادر الدخل وتعزيز الاقتصاد وزيادة القدرة التنافسية على الصعيدين المحلي والدولي. ولتحقيق ذلك، كان الهدف جعل حكومة الإمارات قوية بما يكفي لتحمل نفسها في خضم تغييرات السياسات المالية التي تشمل رفع الدعم وفرض الضرائب؛ وكلاهما كان جديداً على المجتمع الإماراتي. كما كان هناك اعتقاد بأن مثل هذه الإصلاحات المالية تهدف إلى وضع البلاد على قدم المساواة مع نظيراتها من دول مجلس التعاون الخليجي والشرق الأوسط التي اتبعت منهجيات اقتصادية سليمة.[23] ولم يكن ذلك بهدف دعم الاقتصاد الوطني على المدى البعيد المأمول فيه فقط، بل لم يكن ثمة مفر من دعم قوى لتدبير الموارد المالية الحكومية. وتجلَّت الحجة الداعمة وراء التوقيت المثالي لاعتماد رفع الدعم عندما كانت أسعار النفط العالمية منخفضة لتدور المسألة حول حقيقة أن التأثير التضخمي سوف يكون أقل حدة لو عُكِس الوضع. إن حكومة الإمارات العربية المتحدة قد قطعت شوطاً طويلاً في إصلاح خطط الدعم؛ بالإشارة إلى أنه في عام 2013 قدِّرت هذه الخطط بأكثر من 20 مليار دولار أمريكي، منها نحو 50 ٪ للغاز الطبيعي؛ ومع ذلك فقد تم خلال عام 2015 تخفيض دعم الطاقة بنسبة 30 ٪ من إجمالي الناتج المحلي مقارنة بعام 2013، إضافة إلى دعم مباشر للطاقة يقدر بنحو 12.6 مليار دولار أمريكي عام 2015 أي 3 ٪ فقط من إجمالي الناتج المحلي.[24]

---

(23) صندوق النقد الدولي. (عام 2014). Energy subsidies for the Middle East and North Africa: Lessons for reform (دعم الطاقة للشرق الأوسط وشمال إفريقيا: دروس للإصلاح) بتاريخ مارس. مقتبس من الموقع https://www.imf.org/external/np/fad/subsidies/pdf/menanote. pdf. تاريخ زيارة الموقع 2 يونيو 2018.

(24) ج. لان(Lahn, G.) (2016). Fuel, food and utilities price reforms in the GCC A wake-up call for business (إصلاحات أسعار الوقود والغذاء والمرافق في دول مجلس التعاون الخليجي). إدارة الطاقة والبيئة والموارد. مقتبس من الموقع https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/Food%20Fuel%20and%20Utilities%20Price%20Reforms%20in%20the%20GCC%20A%20Wake-up%20Call%20for%20Business.pdf. تاريخ زيارة الموقع 28 يوليو 2018.

9.1.2 تسليط الضوء على تأثير رفع دعم الطاقة في الإنفاق الحكومي

تتمثل النتيجة المتوقعة لسياسات دعم الطاقة، وفق البنك الدولي، في عدم المساواة في توزيع وتخصيص الموارد.[25] فقد أظهرت الدلائل أن الدعم كان يُمتع جماهير فئات اجتماعية اقتصادية معينة، إذ يتم، عادة، منح دعم الوقود للأسر الغنية.[26] علاوة على ذلك، غالباً ما تُعتبر تكلفة برامج دعم الوقود للاقتصاد هائلة، ولاسيما بالنظر إلى استراتيجيات ضبط الأوضاع المالية العامة لدولة الإمارات، وحقيقة أن أسعار النفط العالمية انخفضت بشكل كبير. كما أعلنت حكومة دولة الإمارات أنه فرض ضرائب لزيادة العائدات، إلى جانب الأساليب المذكورة أعلاه لخفض الإنفاق، من شأنه أن يحسن الوضع المالي للدولة ويقلل من استنزاف الأصول.[27]

وتتحمل دولة الإمارات، لكونها دولة غنية بالنفط، إعادة توجيه عمليات وضع ميزانيتها لإطالة الفترة التي تشملها أطرها المالية.[28] وقد تضمنت مبادرات الإصلاح العام حتى الآن ما يلي:

- بياناً للسياسات المالية يضع مساراً، على المدى المتوسط، خاصاً بالقيم الإجمالية للنفقات.
- توقعات الاقتصاد الإجمالي، على المدى المتوسط.
- متطلبات الوزارات للحفاظ على تقديرات الميزانية بعد مرور السنة المالية.
- القيود النقدية الصعبة.

(25) ن. ديوب Diop, N.) (2014).Why is reducing energy subsidies a prudent, fair, and transformative policy for) Indonesia? (لماذا يعتبر رفع دعم الطاقة سياسات حكيمة وعادلة وتحويلية لإندونيسيا؟) البنك الدولي القضية رقم 136. مقتبس من الموقع http://siteresources.worldbank.org/EXTPREMNET/ Resources/EP140.pdf

(26) المرجع نفسه.

(27) لمزيد من المعلومات اقرأ: https://www.mof.gov.ae/en/resourcesAndBudget/FedralBudgetPreparation/Pages/default.aspx

(28) صندوق النقد الدولي. (عام 2017) United Arab Emirates: selected issues. (الإمارات العربية المتحدة: قضايا مختارة)،بتاريخ 21 يونيو. مقتبس من الموقع http://www.imf.org/en/News/Articles/2017/06/united-arab-emirates-selected-issues. تاريخ زيارة الموقع 30 يوليو 2018.

ونظـراً إلـى أن التعديـلات المذكـورة أعـلاه تُحـدث تأثيرهـا مـن خـلال إبطـاء قطاعـات النمـو غيـر المرتبطـة بالطاقـة، فقـد كان مـن الواضـح كيـف ركزت السياسـات الماليـة على حمايـة تلـك القطاعـات مـع دعـم خطـوات التنويـع وضمـان وضع أسـس قويـة للاسـتدامة الماليـة والإنصـاف بيـن الأجيـال.[29] ولتحقيـق هـذه الغايـة، اعتمـدت دولـة الإمـارات اسـتراتيجيات تنميـة طويلـة المـدى، مثـل رؤيـة 2021، لتعزيـز التنميـة المسـتدامة للقطاعـات غيـر المرتبطـة بالطاقـة (المسـتهدفة بنسـبة 5 ٪ بحلـول عـام 2021) وتقليـل حصـة النفـط فـي إجمالـي الناتـج المحلـي إلـى نحـو 20 ٪ بحلـول 2021.[30] ولا أنبـاء واردة عـن أن رد فعـل دولـة الإمـارات علـى هبـوط أسـعار النفـط، خـلال عـام 2015، كان بمنزلـة إجـراء تعديـل مالـي شـامل بدأتـه الدولـة عـام 2015 عـن طريـق خفـض الإنفـاق ورفـع الإيـرادات مـن مصـادر غيـر متعلقـة بالطاقـة تصـل إلـى 8.5 ٪ مـن إجمالـي الناتـج المحلـي غيـر النفطـي، لتخفيـف العجـز المالـي المتزايـد فـي ذلـك الوقـت بنسـبة 14 ٪ مـن إجمالـي الناتـج المحلـي.[31]

9.2 الحفاظ على ضبط الأوضاع المالية العامة

أظهـرت الدراسـات أن السياسـات الماليـة لدولـة الإمـارات كانـت مسـايرة للتقلبـات الدوريـة فـي الغالـب؛[32] إذ حفـز ارتفـاع أسـعار النفـط، قبـل عـام 2014، الإنفـاق الحكومـي وقطاعـات النمـو غيـر المرتبطـة بالطاقـة؛ وذلـك بعـد هبـوط فـي نهـج الأخيـرة الانكماشـي المسـتحدث لإدارة السياسـات الماليـة. ولا شـك

(29) أ. المحمة(.Al-Mahmah, A)، م. قنديل (Kandil, M.) (2017). The United Arab Emirates' dilemma (معضلة الإمـارات العربيـة المتحـدة)، بتاريـخ 1 أكتوبـر. The Economic Research Policy Forum (منتـدى سياسـات البحـوث الاقتصاديـة). مقتبـس مـن الموقـع -https://theforum.erf.org.eg/2017/09/11/fiscal-consoli- dation economic-growth-dilemma-facing-united-arab-emirates. تاريـخ زيـارة الموقـع 3 أغسـطس 2018.

(30) المرجع نفسه.

(31) المرجع نفسه.

(32) لمعرفـة المزيـد عـن السياسـات الماليـة المسـايرة للتقلبـات الدوريـة، اقـرأ /https://www.imf.org/external pubs/ft/wp/2006/wp0627.pdf

في أن إنشاء قاعدة مالية من شأنه أن يساعد في تخفيف الإنفاق المالي من تأثير تقلب أسعار النفط. ومن شأن هدف قطاعات النمو غير المرتبطة بالطاقة تحديد أولويات الإنفاق المالي، بحيث لا تستجيب الحكومة بشكل تقديري مع التقلبات في سعر النفط.[33] وفقاً لمنتدى البحوث الاقتصادية [34]:

«يجب أن تزداد المدخرات خلال فترة انتعاش أسعار النفط، التي سيتم استغلالها خلال فترات انخفاض أسعار النفط لضمان تدفق مستمر للإنفاق وتحقيق هدف قطاعات النمو غير المرتبطة بالطاقة بما يتماشى مع أولويات رؤية 2021. علاوة على ذلك، فمع استمرار تقلب أسعار النفط، يوضح تحليل السيناريو دور السياسات المالية التقديرية مدعومة بالقواعد المالية، للتخفيف من تأثير التقلبات والحفاظ على زخم النمو لتحقيق هدف قطاعات النمو غير المرتبطة بالطاقة بنسبة 5 ٪ بحلول عام 2021».

عند وضع هذه التدابير المالية من قبل دولة الإمارات، دون التقليل من أهمية تحديد أولويات خطط الإنفاق الحكومية وضمان مصادر تمويل مستدامة؛ سوف تكون الإصلاحات المالية التي قامت بها الدولة خلال العامين الماضيين كمرساة قوية لتحقيق الاستقرار في مواجهة الأسواق المتقلبة. ومع ذلك، يجب ألا تتجاوز سرعة أنماط الإنفاق المئوية وتيرة النسب المئوية للنمو الاقتصادي المستهدف. ومن شأن هذا التوازن في السرعة بين الاثنين أن يعطي مساحة كبيرة لتراكم المبالغ المالية الفائضة التي تعمل كاحتياطي نقدي في حالة وقوع أزمات مالية في المستقبل.

وإضافة إلى ما تقدم، فقد بذلت دولة الإمارات جهوداً ملحوظة في وضع رؤية ملموسة طويلة الأجل لحماية أنماط الإنفاق الحكومي من التقلبات

(33) أ. المحمة (Al-Mahmah A.)، م. قنديل (Kandil, M.) (2017). The United Arab Emirates' dilemma (معضلة الإمارات العربية المتحدة) بتاريخ 1 أكتوبر. The Economic Research Policy Forum (منتدى سياسات البحوث الاقتصادية). مقتبس من الموقع https://theforum.erf.org.eg/2017/09/11/fiscal-consoli- dation-economic-growth-dilemma-facing-united-arab-emirates. تاريخ زيارة الموقع 3 أغسطس 2018.

(34) لمعرفة المزيد عن منشورات منتدى البحوث الاقتصادية اقرأ http://erf.org.eg/.

الدورية في المتغيرات الخارجية والمتمثلة في أسعار النفط. كما عكفت على العمل في عدة جبهات أخرى لضمان مشاركة القطاعات الأخرى المتمثلة في القطاع الخاص وذلك للإسهام في النمو الاقتصادي وزيادة الناتج المحلي الإجمالي. بينما في واقع الأمر قد تم دمج مجموعة من السياسات والقوانين المتزامنة بصورة وثيقة خلال السنوات الماضية لوضع خطة شاملة بهدف تنويع الإيرادات وتخفيف الإنفاق الحكومي.

لكن سيكون لدى دولة الإمارات عدة خيارات لتنويع تمويل العجز المالي، بما في ذلك تقليص المخزون المالي القائم والاستفادة من الأسواق الدولية نحو تحديد الوتيرة المثلى لضبط الأوضاع المالية.[35]

9.2.1 نظرة مستقبلية لإصلاح السياسات المالية في دولة الإمارات العربية المتحدة

ارتفع النمو الاقتصادي الناتج عن القطاعات غير النفطية في أواخر عام 2017 ليصل إلى 3.3 ٪، مما يعكس ارتفاع الاستثمارات العامة المحلية وتحفيز معاملات التجارة الدولية.[36] ومع فوز دولة الإمارات باستضافة معرض إكسبو 2020، شهد الاستثمار مزيداً من التسارع، وحافظ على نمو القطاع غير النفطي بنسبة 3 ٪. ارتفعت إيرادات بيع النفط بالتجزئة التي أسهمت في إجمالي الناتج المحلي لعام 2018 وفق صندوق النقد الدولي، بعد أن شهدت انخفاضاً طفيفاً في العام السابق بنسبة 2.9 ٪.[37] لقد تم التكهن بصورة كبيرة بأن الضرائب الجديدة المفروضة، والمتمثلة في ضريبة القيمة المضافة وضريبة الإنتاج على بعض العناصر المعينة، من شأنها أن تعوق النشاط الاقتصادي وتثني عدداً من

(35) المرجع نفسه.

(36) لمزيد من المعلومات يمكنك الرجوع إلى https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/07/14/United-Arab-Emirates-2017-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-45088.

(37) المرجع نفسه.

شركات القطاع الخاص عن التسجيل للضريبة، فضلاً عن التوسع. ومع ذلك فقد تم اقتراح تكهنات مخالفة أيضاً تفيد بأنه لا يمكن لنسبة 5 ٪ فقط حجب المزايا والفوائد الأخرى التي يتمتع بها المستثمرون في الدولة.

وعلى صعيد آخر، كان التضخم واضحاً تماماً في الأفق. فقد أحرز ارتفاعاً بنسبة 2.2 ٪ في عام 2017، ويرجع ذلك إلى تعديلات أسعار المرافق والغاز/النفط التي حدثت في ذلك الوقت. وكان من المتوقع أن يرتفع هذا المعدل في العام التالي، وقد وقع ذلك بالفعل، وبلغ 4.17 ٪ بحلول منتصف عام 2018.[38] كما تم فحص العقارات في الدولة عن كثب لكونها قطاعاً أساسياً في البلاد وانعكاساً لمقياس النشاط الاقتصادي. وكان من المتوقع أن ترتفع معدلات الإيجارات إلى جانب الإصلاحات الضريبية، لكنها ظلت منخفضة وستستمر كذلك نظراً للارتفاع الحالي في العرض مقارنة بتراجع الطلب.[39]

لا شك في أنه قد تسود بعض الشكوك وسط مجموعة من الإصلاحات الضريبية التي تعتبر جديدة بالنسبة للمجتمع وواضعي السياسات في دولة الإمارات. وللتعامل مع هذا الغموض، ستحتاج الدولة إلى إنشاء صلة واضحة بين أهداف السياسات قصيرة الأجل وطويلة الأجل وربطها بميزانياتها السنوية. ومن خلال اعتماد مناهج وضع الموازنة المعاصرة، مثل الموازنة الصفرية والميزانية القائمة على الرصيد الصفري؛ ستكون القدرة على إعادة تقييم الأهداف الاقتصادية الإجمالية للدولة بصورة دورية منظمة، وستوفر لواضعي السياسات المالية القدرة على استيعاب الآثار الجانبية للأزمات المالية عند حدوثها. ولا شك في أن دولة الإمارات قطعت أشواطاً ناجحةً في تصميم أطر مالية متوسطة الأجل، وذلك من خلال وضع أولويات الإنفاق على التعليم

(38) لمزيد من التفاصيل اقرأ https://www.statista.com/statistics/297779/uae-inflation-rate/.

(39) Land Department Government of Dubai (دائرة الأراضي والأملاك بحكومة دبي). (عام2018). لمزيد من التفاصيل اقرأ https://www.dubailand. gov.ae/English/Pages/OrganizationDetails.aspx?CategoryID=2.

والصحة في ضوء إعادة الترتيبات المالية. وعلى الرغم من عجز الموازنة، حافظت هذه المخصصات إلى جانب البنية التحتية على مكانتها كأولويات قصوى رغم كل الصعاب. وبهدف جعل الميزانيات أكثر شمولاً، فإن إعادة النظر في إدارة الكيانات المرتبطة بالحكومة والصناديق السيادية ستوفر أيضاً وضوحاً لاستراتيجية السياسات المالية. كما أتاح التزام دولة الإمارات المتميز بالشفافية الفهم المستنير والإمعان من قِبل المحللين الخارجيين وساعد في ضمان استخدام الموارد بما يتماشى مع الأهداف الوطنية وتعزيز أجندة التنويع من خلال جذب المستثمرين الأجانب. ويمكن للقواعد المالية العددية القائمة على القواعد المالية الراسخة ضبط السياسات مع توفير المرونة اللازمة للاستجابة للأزمات.





الفصل العاشر

إدارة الملف الطبي الإلكتروني: مشروع هيئة الصحة بدبي «سلامة» (SALAMA)

علاء عطا الله عثمان

إيمانويل أزاد مونيزار



نظراً إلى أن النجاح يتطلب عقلاً متفتحاً وجسماً صحياً، تهدف الأجندة الوطنية لرؤية دولة الإمارات 2021 إلى تحقيق نظام رعاية صحية على مستوى عالمي. وتركِّز إحدى المبادرات الاستراتيجية العديدة التي اتخذتها هيئة الصحة بدبي (DHA) على اعتماد نظام الملف الطبي الإلكتروني (EMR) المسمى «سلامة» (SALAMA)، الذي يستخدم النظم المعلوماتية الطبية والتكنولوجية. وقد لاحظ المسؤولون في القطاع الصحي أن استخدام نظام الملف الطبي الإلكتروني المتكامل يقدم نتائج أفضل في تقديم خدمات الرعاية الصحية لكل من المستخدمين والمنتفعين. وقد أدى هذا البحث عن كفاءة أكبر في تقديم الخدمات الطبية من قبل مرافق هيئة الصحة بدبي إلى إصلاحات مهمة في إدارة الملفات الطبية وأنظمة المعلومات. وجرى تطبيق المرحلة الأخيرة من «سلامة» (SALAMA) في المستشفيات والعيادات في إمارة دبي. وتتعدد الفوائد المباشرة لنظام الملف الطبي الإلكتروني. فعلى سبيل المثال، يمكن للأطباء الحصول على المعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب، التي تُمثِّل ضرورة لعلاج المريض في أي من المرافق الصحية التابعة لهيئة الصحة بدبي. ومن ثمَّ سيتمكن المريض من تلقي علاج طبي أفضل.

وتقيِّم حالة «سلامة» (SALAMA) تطبيق المشروع كمبادرة استراتيجية أساسية

حكومات المستقبل

(الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال Actions and Insights – Middle East North Africa **إفريقيا) المجلد 7، من 187 إلى 203**

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 7576-2048/10.1108/S2048-757620190000007010doi:

تندرج تحت البرنامج الاستراتيجي رقم 13 التابع لهيئة الصحة بدبي. وخلصنا إلى أن تطبيق نظام «سلامة» (EMR SALAMA) يضمن توافر المزايا لمرضى هيئة الصحة بدبي مع تحسين تقديم خدمات الرعاية الصحية وزيادة أمن المريض وطريقة أفضل لمشاركة معلومات المريض والوصول إليها ويجرى ذلك وسط مقدمي الرعاية الصحية ومع المرضى من أجل توفير تشخيص وعلاج ومتابعة أفضل. واستناداً إلى النتائج، فمن الواضح أن مستقبل إدارة الملف الطبي الإلكتروني في إمارة دبي والدولة سيستلزم خطة تكامل تدريجية مدتها خمس سنوات لتقليل معارضة تطبيق المشروع من أجل تعديل عملية التنبؤ بالميزانية وتحسينها وتحديد النطاق للمشروع ليتضمن تدريب الأطراف المعنية وتطوير السياسات. فما السبيل للمضي قدماً لإدارة التغيير؟ وكيف تكون انعكاسات ذلك على سياسات الأطراف المعنية من القطاعين العام والخاص في الإمارة وفي جميع أنحاء الدولة؟ ومع زيادة لوائح حماية البيانات، فما الضمانات التي يجب أن يتضمنها النظام؟

10.1 مقدمة

تأسست هيئة الصحة بدبي[1] عام 2007 بموجب القانون رقم 13 في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أطلقت هيئة الصحة بدبي أخيراً المرحلة الثالثة والأخيرة من برنامج سلامة (SALAMA)، الذي يُعد نظاماً لإدارة الملف الطبي الإلكتروني. ويتماشى ذلك مع رؤية حكومة دولة الإمارات (انظر الشكل 10.1). وقد صرح صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي (مخاطباً هيئة الصحة بدبي): «أريد أن يعيش شعبي حياة أفضل الآن (...). أن يتمكنوا من الحصول على الرعاية الصحية الجيدة الآن، وليس بعد 20 عاماً»[2]. وقد أطلق ولي عهد دبي سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم نظام سلامة الإلكتروني

(1) هيئة الصحة بدبي. مقتبس من الموقع www.dha.gov.ae.

(2) https://www.dha.gov.ae/Documents/Dubai_Health_Strategy_2016-2021_Ar.pdf

(SALAMA) في فبراير 2016. وكان الهدف من برنامج سلامة (SALAMA) يتمثَّل في التأكد من تمكين المرضى والأطباء من الوصول إلى ملفاتهم الطبية عبر الإنترنت. وقد تم إطلاق المشروع على ثلاث مراحل لضخامته.

وفي حين كان من المفترض، في بادئ الأمر، أن يبدأ عمل المشروع في عام 2018، إلا أن حكومة دبي قد قربت الموعد إلى إبريل 2017 نظراً إلى الفوائد المتوقعة

الشكل 10.1: التوجه الاستراتيجي لدائرة الصحة بدبي، الرؤية والرسالة والقيم

وضعت استراتيجية دبي للرعاية الصحية لتكون متسقة ومتوافقة مع خطة دبي لعام 2021، التي تهدف إلى أن تصبح رائدة على مستوى العالم في مجال تقديم الرعاية الصحية وتوفير مستوى عالمي من الرعاية الصحية. وقد تضمنت عملية تطوير تلك الاستراتيجية مجموعة واسعة من الأطراف المعنية من النظام البيئي الصحي في دبي بما في ذلك القطاعان العام والخاص. إضافة إلى ذلك، تم إطلاعهم على آراء عدد من القطاعات المجتمعية المختلفة، حيث أعرب ما يزيد على 10000 من موظفي هيئة الصحة بدبي عن آرائهم وأفكارهم المتعلقة بقطاع الصحة المحلي في دبي. وتشمل تلك الاستراتيجية المطورة 15 برنامجاً أستراتيجياً وما يزيد على 100 مبادرة استراتيجية ليتم تطبيقها حتى عام 2021.

الرؤية

التوصل إلى مجتمع أكثر صحة وسعادة.

الرسالة

تحويل دبي إلى وجهة رائدة في مجال الرعاية الصحية من خلال تعزيز نماذج الرعاية المبتكرة والمتكاملة وتعزيز المشاركة المجتمعية.

القيم

- التركيز على خدمة العملاء

- الكفاءة
- قوى عاملة مشاركة ومتفانية
- المساءلة والشفافية
- الابتكار
- التفوق

المصدر: المؤلفون، جمع من هيئة الصحة بدبي.

للحكومة والأطباء وسكان إمارة دبي. وقد أُطلقت المرحلة الأولى في دبي من خلال مستشفى راشد ومركز البرشاء الصحي ومركز المطار الطبي ومركز الأمراض الجلدية ومركز دبي للعلاج الطبيعي وإعادة التأهيل. واعتباراً من عام 2018، كان هناك أكثر من 1.4 مليون سجل طبي إلكتروني لمرضى هيئة الصحة بدبي وأكثر من 112 مليون معاملة تم نقلها إلى نظام «سلامة» (SALAMA). وفي المراكز التي اعتمدت نظام «سلامة» (SALAMA EMR)، تُدمج جميع مواعيد مرضى هيئة الصحة بدبي للأشعة والصيدلية ونظام معلومات المختبرات وملف الأسنان ومعلومات عن المريض على الأجهزة الطبية الحيوية مثل آلة غسيل الكلى وجهاز التنفس الصناعي وجهاز رسم القلب.

وخلال أول إطلاق له في إبريل 2017، قال معالي حميد القطامي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لهيئة الصحة بدبي: «إن الهيئة حريصة على متابعة المبادرات وتطبيق المشاريع التي تستهدف تحقيق الرؤى نحو مجتمع أكثر سعادة وصحة، تلك التي تتماشى مع رؤية القيادة». وأشار أيضاً إلى أن الهيئة أنهت مشروع «سلامة» (SALAMA) في وقت قياسي؛ إذ كان متوقعاً في بادئ الأمر أن يتم إطلاقه في عام 2018.

أما خلال المرحلة الثانية، فقد كانت مراكز هيئة الصحة التي اعتمدت هذا المشروع في دبي، هي مراكز: ند الشبا والمنخول والبدع والليسيلي والصفاء

والزعبيل. وفي أغسطس 2017 انضمت مستشفى دبي ومركز ند الحمر وعيادة ملتقى الأسرة ومركز دبي للسكري. وكانت قد أطلقت هيئة الصحة بدبي المرحلتين الثالثة والأخيرة في نوفمبر 2017. بينما تم إطلاق المشروع في مستشفى لطيفة ومستشفى حتا ومركز الثلاسيميا ومركز دبي لطب النساء والخصوبة وجميع مراكز اللياقة الطبية التابعة لهيئة الصحة بدبي. وقد اعتمد، إجمالاً، 20 مركزاً صحياً وأربعة مستشفيات لنظام «سلامة» (SALAMA EMR) حتى الآن.

وما يتسم بأهمية كبيرة توجيه الأطراف المعنية والحكومة لمجالات النجاح والتحسينات المتعلقة بوظيفة النظام في تسجيل معلومات المرضى والوصول إليها ونشرها وتزامن ملفات صحة المرضى في جميع مرافق القيادة المستقبلية التابعة لهيئة الصحة بدبي. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الحد من إهدار الوقت وخفض التكاليف وتحسين التواصل بين المريض والطبيب. وقد أدى البحث عن كفاءة الخدمات الطبية من قِبل هيئة الصحة بدبي إلى إجراء إصلاحات جوهرية في إدارة المعلومات والسجلات الصحية. إضافة إلى أن الصناعة الطبية التي شملت السياحة الطبية، تُعتبر أحد القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية العليا لدولة الإمارات. ويمكن استخدام التكنولوجيا المتقدمة في قطاع الرعاية الصحية للتغلب على الاختلافات الموجودة بين الخدمات الطبية الممكنة في الرعاية الصحية المؤقتة والخدمات التي يتم تقديمها للمرضى. فعلى سبيل المثال، نظراً إلى توافر بيانات الرعاية الصحية الإلكترونية الدقيقة والمتوافرة في الوقت المناسب، سيكون هناك تخصيص فعال للموارد، ما يسمح برصد الأمراض المزمنة والوبائية بسهولة والسيطرة عليها.

وثمَّة أربعة استفسارات رئيسة وردت هيئة الصحة بدبي فيما يتعلق بتطبيق نظام «سلامة» (SALAMA):

- ما هو الوضع الحالي للبنية التحتية لمعلومات صحة المرضى في هيئة الصحة بدبي؟ وما هي التحديات الواردة من خلال إدخال نظام الملف الطبي الإلكتروني المتكامل؟

- كيف يمكن لنظام الملف الطبي الإلكتروني «سلامة» (SALAMA)، تحسين عملية جمع بيانات المريض الحالية وإدارتها؟
- ما هي الجدوى العملية وإدارة المخاطر المترتبة على تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA) في مرافق هيئة الصحة بدبي؟
- ما هي فوائد تغيير البنية التحتية للمعلومات الصحية الخاصة بالمرضى إلى نظام (EMR SALAMA) لجمع البيانات وإدارتها؟

واجهت عملية تطبيق نظام الملف الطبي الإلكتروني الكثير من التحديات، ويتمثَّل أحدها على سبيل المثال في البرامج (يوجد في دبي مرافق طبية عامة وفائقة التخصص) تتميز بإعدادات متنوعة لتقديم خدمات المرضى الداخليين والخارجيين.

ولتجنب مثل هذه التحديات، تحتاج هيئة الصحة بدبي إلى أن تسلك الطرق المناسبة لتطبيق النظام الإلكتروني في مختلف الهيئات. وقد رأت قيادة هيئة الصحة بدبي ضرورة تثقيف الأطراف المعنية بأهمية نظام الملف الطبي الإلكتروني الجديد وتدريب الموظفين على توفير «مرحلة بدء التشغيل وتحقيق الوضع الأمثل» لنظام الملف الطبي الإلكتروني.

قالت السيدة أماني الجسمي، مديرة قسم تكنولوجيا المعلومات في هيئة الصحة بدبي:

«سيساعد ذلك على تحسين رعاية المرضى وسلامتهم، وسيحسن إدارة المخاطر والجودة التنظيمية. وكجزء من برنامج سلامة، قامت هيئة الصحة بدبي بتوحيد 425 عملية سير عمل لتوحيد آلية العمل في جميع مرافق هيئة الصحة بدبي. إذ تتيح عمليات سير العمل الموحدة تحسين رعاية المرضى وسلامتهم. كما تُدعم جميع عمليات النشر على نطاق واسع من قِبل مجموعات نظام «سلامة» المتوافرة في هيئة الصحة بدبي من خلال توفير الدعم في الموقع على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع مع موظفي هيئة الصحة بدبي، إضافة إلى مكتب «سلامة» الهادف لدعم موظفيها على مدار الساعة. إلى جانب ذلك،

زُوِّد نحو 600 من مستخدمي نظام سلامة المتميزين بتدريب إضافي لإعدادهم. بينما خضع للتدريب نحو 4000 موظف خلال المرحلة الأولى، إضافة إلى تدريب 3800 موظف خلال المرحلة الثانية. وبحلول نهاية هذا العام (2017)، ستعتمد جميع مرافق هيئة الصحة بدبي نظام الملفات الطبية الإلكترونية.

كما سيوفر المشروع لمقدمي الرعاية الصحية عبر شبكة هيئة الصحة بدبي إمكانية الوصول السريع إلى ملفات المرضى. وسيتلقى مقدمو الرعاية الصحية معلومات موحدة ومتكاملة للمريض، مما يوفر لمقدمي الرعاية نظرة عامة سريعة وكاملة لحالة المريض. ويساعد النظام على تسهيل الإحالة المرجعية التلقائية للأدوية وأوجه تفاعل الحساسية. وسيوفر النظام أيضاً تنبيهات وتحذيرات وإشارات في الوقت الفعلي للفت الانتباه إلى التغيرات الواردة على أدوية المريض أو حالته. علاوة على ذلك، سيتم عرض تحذيرات الحساسية على الشاشة باستمرار، مما يؤدي إلى تقليل احتمال وقوع أية أخطاء دوائية بشكل مباشر».

يُعد نظام «سلامة» (SALAMA) بمنزلة مستودع لجميع المعلومات والبيانات الصحية للمرضى. وأضافت السيدة أماني الجسمي أن المشروع سيوفر لمقدمي الرعاية الصحية في جميع أنحاء شبكة هيئة الصحة بدبي إمكانية الوصول السريع إلى ملفات المرضى، التي من شأنها دمج معلومات المريض وإدراجها. كما ساعد النظام في تسهيل الإحالات المرجعية التلقائية للتفاعلات الدوائية والحساسية؛ إذ وفر تنبيهات وتحذيرات وإشارات في الوقت الفعلي للفت الانتباه إلى وقوع التغيرات في دواء المريض أو حالته. فعلى سبيل المثال، ستعرض تحذيرات الحساسية على الشاشة، مما يؤدي إلى تقليل وقوع أية أخطاء دوائية بشكل مباشر؛ إذ إن الرعاية الطبية مجهود جماعي مقدم من المرضى والممارسين الطبيين والحكومة. فستستفيد جميع الأطراف المعنية عندما يحدث اتصال فعال وكافٍ بينها؛ ونتيجة لذلك سيؤثر إيجابياً في قطاع الرعاية الصحية والاقتصاد العام. وكان من المتوقع أن تكون الفوائد العائدة على هيئة الصحة بدبي وحكومة دبي أكثر من تكاليف التطبيق.

10.2 الملفات الطبية الإلكترونية

10.2.1 التعريفات والمفاهيم

عُرِّف نظام الملفات الصحية (الطبية) الإلكترونية (EMR)، وفقاً لجمعية أنظمة إدارة المعلومات الصحية، بأنه نظام معلومات تلقائي يقدم معلومات عن صحة المريض.[3] وثمَّة أهمية ضرورية لإدراك أن المستشفيات والعيادات والمكاتب الصحية تسهم جميعها في إنشاء البيانات التي يمكن استخدامها لتحديث نظام الملف الطبي الإلكتروني.[4] ولم تكن المعلومات الواردة من نظام الملف الطبي الإلكتروني بحاجة إلى أن تكون تلقائية لجميع صور الرعاية، لكن يمكن تخصيصها وتصميمها لتناسب متطلبات كل مستشفى بعينه. ويجب استخدام الملفات في مرافق الرعاية الصحية الإقليمية أو الوطنية. فالملفات الطبية الإلكترونية ملفات صحية موجودة في الأنظمة الإلكترونية، وهي مصممة خصيصاً لتخزين مجموعة البيانات ومعالجتها.[5] وتوفر إمكانية الوصول الآمن إلى بيانات كاملة عن المرضى.[6]

ونظام الملفات الطبية الإلكترونية هو مجموعة متنوعة من البيانات الصحية الإلكترونية للأفراد وفيما يتعلق بهم، التي تشكل لحظة إنشاء إدخال إلكتروني

(3) ي. ي. شين(Chen, Y. Y.)، ج. ك. لو (Lu, J. C.)،ج. ك. جان (Jan, J. K.) (2012). A secure EHR system based on hybrid clouds (نظام ملفات الصحة الإلكترونية EHR آمن قائم على السحب المختلطة). صحيفة Journal of Medical Systems المجلد 36العدد (5) الصفحات بين 3384-3375.

(4) أ.ل. كيلرمان(Kellermann, A. L.) ، س. س. جونز (Jones, S. S.) (2013). What it will take to achieve the as-yet-unfulfilled promises of health information technology. (ما سيتطلبه تحقيق الوعود التي لم يتم الوفاء بها بعد لتكنولوجيا المعلومات الصحية). مجلة Health Affairs المجلد 32العدد (1) الصفحات بين 63-68.

(5) أ. بونسترا(Boonstra, A.),أ. فيرسلوس (Versluis, A.) ج. ف. فوس (Vos, J. F.) (2014). Implementing electronic health records in hospitals: a systematic literature review (تطبيق الملفات الصحية الإلكترونية في المستشفيات: مراجعة منهجية للدراسات). مجلة BMC health services research المجلد 14العدد (1) الصفحة 370.

(6) و. راغوباثي(Raghupathi, W.)، ف. راغوباثي (Raghupathi, V.) (2014). Big data analytics in healthcare: Promise and potential تحليلات البيانات الضخمة في مجال الرعاية الصحية: الوعود والإمكانيات). مجلة Health information science and systems المجلد 2العدد (1) الصفحة 3.

للفرد ولا يمكن أن يصل أحد إليها إلا الفرد المصرح له. ومن ثمَّ، فإن النظام يعزز نقل المعرفة التي تزيد من الجودة والسلامة وكفاءة عملية الرعاية الصحية.

10.2.2 تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA)

تحتاج عملية تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA) إلى إعداد الأطراف المعنية للتعامل مع نظام جديد وضمان خصوصية بيانات المرضى والامتثال الأمني. كما تحتاج إلى إعانة المستشفيات وهيئة الصحة بدبي على التكيف بسهولة مع نظام الملفات الطبية الإلكترونية، التي ستفيد الموظفين والمرضى والأطباء على المدى الطويل في دبي. وثمَّة تسع خطوات، [7] استُخدمت في عملية تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA).

تمثَّلت الخطوة الأولى للتطبيق في تحديد فريق التطبيق. وكان الهدف إيجاد أفراد غير متحيزين على استعداد لاستخدام النظام الجديد ويتمتعون بخبرة في مجالات محددة من تخصصات الرعاية الصحية. ويتألف الفريق من مجموعة متنوعة من الخبراء فيضم الممرضات والمساعدة الطبية والموظفين الإداريين وموظفي الاستقبال والأطباء. ولعب أعضاء العيادات دورين أساسيين: يتمثَّل أوّلهما في تعليم وتدريب الموظفين على المهارات والكفاءات الأساسية في «سلامة» (SALAMA)، ويتلخص الثاني في حل أي مشاكل أو استفسارات من الموظفين. واشتملت الوظائف الأساسية التي حددها فريق التنفيذ على مدير المشروع والطبيب والمستخدم الرئيس (المميز). [8] فقد مثَّل المستخدم المميز

---

(7) EHealth Records: A guide to HER selection, Implementation and Incentive (ملفات الصحة الإلكترونية: دليل اختيارها وتطبيقها وحوافزها). مقتبس من الموقع /http://www.ascrs.org/sites/default/files/resources ASCRSASOAGuidetoEHR_2013%20Spring.pdf. تاريخ زيارة الموقع 15 أغسطس 2018.

(8) ل. نجوين(.Nguyen, L)، إ. بيلوتشي (.Bellocchi, E) ، ل. ت. نجوين (.Nguyen, L. T.) (2014) Electronic health records implementation: An evaluation of information system impact and contingency factors (تطبيق الملفات الطبية الإلكترونية: تقييم تأثيرنظام المعلومات). صحيفة International Journal of Medical Informatics المجلد 83العدد (11) الصفحات بين 796-779.

دور الخبير في نظام «سلامة» (SALAMA). وقاموا بتهيئة برنامج «سلامة» (SALAMA) وقوالب ثابتة ومجموعة أوامر، وتعاون مديرو المشروع في العمل مع الموردين والموظفين لحفظ تركيز الأطراف المعنية على الجداول الزمنية الخاصة بهم واتباع التقدم المحرز وإدارة الشؤون اليومية. وأخيراً، تعين على الأطباء ومديري المشاريع توجيه المؤسسة خلال عملية التطبيق.[9]

بينما تمثلت الخطوة الثانية في تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA) في تهيئة البرنامج. بدأ العمل مع مزودي خدمات تكنولوجيا المعلومات في هيئة الصحة بدبي لتهيئة برنامج «سلامة» (SALAMA) ليتوافق مع التدابير والمعايير الأمنية الصحيحة. وأجرى موردو هيئة الصحة بدبي تقييماً لمخاطر قانون قابلية نقل ومسؤولية التأمين الصحي[10] HIPAA . وقد زُوِّد موظفو تكنولوجيا المعلومات في المستشفى بإرشادات حول ممارسات الحماية على أجهزة الكمبيوتر والشبكات.[11] ولضمان تهيئة برنامج «سلامة» (SALAMA)، اضطر فريق تكنولوجيا المعلومات إلى إنشاء قائمة أساسيات البناء خارج برنامج «سلامة» (SALAMA). وشملت هذه العناصر برامج إدارة الممارسة وملفات العلاج وإدخال الأوامر المحوسبة وتحديث الفاتورة برموز جديدة.

وقد عُدِّل برنامج «سلامة» (SALAMA) لتحسين قوالب التخصص واستخدام وثائق الدعم. أما الخطوة الثالثة في تطبيق برنامج سلامة (SALAMA) فتمثلت في تحديد متطلبات الأجهزة، وإذا حدد فريق التطبيق البرنامج المناسب،

---

(9) ج. م. برايسون(Bryson, J. M.) ، ف. ك. ألستون Alston, F. K.) (2011). Creating your strategic plan: A workbook for public and non-profit organizations (إنشاء خطتك الاستراتيجية: كتيب للمؤسسات العامة والمنظمات غيرالهادفة للربح - المجلد3). New Jersey: دار نشر جون ويلي وأبناؤه (John Wiley & Sons).

(10) HIPAA. مقتبس من الموقع www.hipaajournal.com/hipaa-risk-assessment/

(11) ب. م. ميلنيك(Melnyk, B. M.)، إ. فايناوت أوفرهولت (Fineout-Overholt, E.) (Eds). (عام2011). Evidence-based practice in nursing & healthcare: A guide to best practice (الممارسة المبنية على الأدلة في التمريض والرعاية الصحية: دليل لأفضل الممارسات). بنسلفانيا (Pennsylvania): دار نشر ليبنكوت ويليامز وويلكنز (Lippincott Williams & Wilkins).

فسيوفر هذا الوقت والمال لهيئة الصحة بدبي. وفي حال دمج جميع العاملين في المستشفى الكمبيوتر المحمول الخاص بهم بنظام «سلامة» (SALAMA)، فلن يكون ثمة إهدار للوقت في محاولة تسجيل الدخول إلى النظام عدة مرات. وكان على فريق التطبيق في هيئة الصحة بدبي، وكل منشأة صحية، تحديد نظام الأجهزة المُصمم ليناسب احتياجات «سلامة» (SALAMA). ويمكن لممارسات الطبيب، بالضرورة، الاستعانة بمصادر خارجية لشركات تكنولوجيا المعلومات لمساعدتهم في تزويد نظام سلامة (SALAMA) بالأجهزة المناسبة. وكانت المشكلة أن شركة تكنولوجيا المعلومات الخارجية قد لا تعرف قطاع الرعاية الصحية. ومن ثمَّ فقد كان من المنطقي أن تعمل إدارة تكنولوجيا المعلومات التابعة لهيئة الصحة بدبي وشركة تكنولوجيا المعلومات الخارجية للتعاون على تحديد الأجهزة والمعدات المناسبة بسعر أقل. وتمثَّلت الوظيفة التي تقوم بها شركة تكنولوجيا المعلومات الخارجية في توفير جميع الأجهزة التي ستتوافق مع نظام «سلامة» (SALAMA)، وتثبيتها واستكشافها.

والخطوة الرابعة في تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA) هي نقل البيانات؛ فقد حددت هيئة الصحة بدبي طريقة من شأنها أن تعزز عملية نقل البيانات والمعلومات من الملفات السابقة إلى نظام «سلامة» (SALAMA). وقد ساعد موظفو هيئة الصحة في دبي (DHA) في عملية نقل البيانات والمعلومات. فإذا لم يكن عدد الموظفين في هيئة الصحة في دبي (DHA) كافياً، فحينها سيحتاجون إلى توظيف موظفين إضافيين، تتمثَّل وظائفهم في السعي للحصول على معلومات عن تاريخ الأسرة والأدوية قبل زيارة المريض التالية إلى المستشفى. وفي هذا الوقت، تكون هيئة الصحة بدبي قد حددت العناصر التي سيتم إدراجها في نظام «سلامة» (SALAMA)، وهذا يضمن عدم فقد معلومات أو بيانات مهمة. وأخيراً، قامت هيئة الصحة بدبي بتحديد الحد الأدنى من الوقت اللازم لنقل المعلومات لكل مريض في المتوسط وإبلاغه به. وقد ساعد ذلك في التوزيع المناسب للمسؤوليات والواجبات. كما تمكنت الهيئة أيضاً من تحديد تواريخ انتهاء واقعية لنقل البيانات.

أما الخطوة الخامسة في عملية تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA) فهي تحسين سير العمل قبل الإطلاق؛ فقد قامت هيئة الصحة بدبي بتحسين سير العمل قبل تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA)؛ إذ كفلوا وجود عدد كافٍ من موظفي الدعم بحيث لا يحدث أي مشاكل أثناء عملية التطبيق. كما استرشدت هيئة الصحة بدبي في عملية تحسين القوى العاملة قبل الإطلاق بأسئلة مثل «هل هي ضرورية؟»، «هل تضيف قيمة للمرضى؟»، «هل يتم ذلك من قِبل الأفراد المؤهلين؟».

وتمثلت الخطوة السادسة في مراعاة تخطيط الغرفة؛ فثمَّة أهمية ضرورية لتتأكد هيئة الصحة بدبي من وجود موضع صحيح لأجهزة الكمبيوتر. فعلى سبيل المثال، إذا وضعوا أجهزة الكمبيوتر في غرفة الفحص، فستضطر الممرضات والأطباء إلى النظر من خلف أكتافهم لرؤية المرضى واستخدام الكمبيوتر في الوقت نفسه. وضمنت هيئة الصحة في دبي أن بيئة العمل التي تُشكلها تشبه «مثلث الثقة»؛ إذ تضمَّن مثلث الثقة فريقاً يشمل أجهزة الكمبيوتر والأطباء والمرضى على حدٍّ سواء.

وبهدف إقامة مثلث الثقة، صمِّم مكتب نصف دائري للسماح بالاتصال المباشر بين الطبيب والمريض؛ بينما يمكن للطبيب في الوقت نفسه استخدام نظام «سلامة» (SALAMA) للحصول على معلومات المرضى. وثمَّة طريقة أخرى لتطبيق مثلث الثقة، تتمثَّل في وضع جهاز الكمبيوتر على عربة. ويمكن بعد ذلك نقل العربة إلى أي مكان في غرفة الفحص لتعزيز التواصل بين الطبيب والمريض.

أما الخطوة السابعة فكانت بأن تقرر هيئة الصحة بدبي نهج الإطلاق؛ إذ درست هيئة الصحة بدبي الانتقال من نظام الملفات الصحية الإلكترونية السابقة إلى نظام «سلامة» (SALAMA) دفعة واحدة. وعُرف هذا التحول باسم نهج الانفجار الكبير. وكانت هذه الطريقة مفيدة لهيئة الصحة بدبي؛ لأنها قلصت من الوقت الذي تقضيه في إدارة الملفات الخاصة بنظام «سلامة» (SALAMA).

بينما تمثلت الخطوة الثامنة في تطبيق تدابير تخفيف آثار نظام «سلامة» (SALAMA). وقد استُخدمت التدابير من قِبل هيئة الصحة بدبي في الحالات التي يحدث خلالها انقطاع التيار الكهربائي أو خلل في النظام. لذلك، وضعت

هيئة الصحة بدبي إجراءات للإبلاغ عن الحالات المعقدة. وقد كفل ذلك أنه إذا تعطل نظام «سلامة» (SALAMA)، فإن الموظفين والأطباء لديهم تعليمات صريحة فيما يتعلق بسير العمل لمواجهة هذا التحدي؛ فلديهم إجراءات تعطل للتأكد من أن الملفات الإلكترونية متاحة أيضاً كملفات ورقية.

الخطوة الأخيرة في عملية تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA) هي قيام هيئة الصحة بدبي ببدء برنامج تدريبي. ولكي يتم تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA) بنجاح في مستشفيات هيئة الصحة بدبي، تم تدريب الموظفين والأطباء على المهارات والمعرفة المطلوبة لاستخدام نظام «سلامة» (SALAMA) وقت الإطلاق. وتضمن التدريب استخدام برنامج «سلامة» (SALAMA) لتعزيز التفاهم، واستخدام طريقة التعليم من قِبل الأقران للتدريب؛ إذ قامت هيئة الصحة بدبي بتدريب المستخدمين المميزين في كل تخصص ولكل دور خاص. وسبب اتباع هذا النهج أن المتخصصين في الرعاية الصحية يتعلَّمون بشكلٍ أفضل من أقرانهم، فالممرضات على سبيل المثال يتعلَّمن بشكل أفضل من الممرضات، كما يتعلَّم الجراحون بشكل أفضل من الجراحين. وأخيراً، قررت هيئة الصحة بدبي الاستثمار في التدريب المستمر. وضمنت هذه الاستمرارية التعلم والتحسين المستمرين لنظام الملفات الطبية الإلكترونية. وقد حفز ذلك الموظفين على التوصل إلى اختصارات بشأن القيام بالأعمال، ثم مشاركة تجاربهم مع الزملاء. وتقوم هيئة الصحة بدبي بتشجيع توصيات فريق العمل لتعزيز تحسين نظام «سلامة» (SALAMA). كما تخطط هيئة الصحة بدبي، أيضاً، للتدريب الضروري المتعلق بتحديث النظام والوظائف الجديدة. وأكَّدت جميع هذه الخطوات التطبيق الفعال والناجح لنظام الملفات الطبية الإلكترونية «سلامة» (SALAMA) من قِبل هيئة الصحة بدبي.

10.2.2.2 التحديات التي تواجه تطبيق نظام سلامة (SALAMA)

تُعد المقاومة المؤسسية للتغيير أحد أكبر التحديات التي واجهت تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA). والجدير بالذكر أن المسؤولين السياسيين في حكومة دبي كانوا مرحِّبين للغاية بتطبيق نظام «سلامة» (SALAMA)، ولكن القائمين على

تنفيذ النظام كانوا يجرُّون أقدامهم خوفاً من المجهول.[12] لذلك، وُجدت الحاجة لتطبيق نهج جديد من شأنه أن يقلل من حالات الخوف التنظيمي من خلال استخدام نموذج دورة التغيير الاستراتيجي القائم.

التحديات الرئيسة التي حُدِّدت أثناء عملية تطبيق مشروع «سلامة» (SALAMA) مدرجة في الشكل 10.2 مع الاستراتيجيات المطبقة لمواجهة أوجه القصور. وكانت عملية توظيف موظفي هيئة الصحة بدبي وتدريبهم الشاغل الرئيس بالنظر إلى العدد الهائل من الموظفين الذين دُرِّبوا والأفراد اللازم تدريبهم والوقت اللازم للانتهاء من أجل التدريب.

يعد التخطيط الاستراتيجي لنموذج دورة التغيير الاستراتيجي بمثابة عملية تستخدمها إدارة مؤسسة معينة لضمان النجاح النهائي للمؤسسة واستدامتها من خلال معالجة مهامها وقيمها ورؤاها.[13]، [14] بينما يعزز التخطيط الاستراتيجي قدرة المنظمات على التأقلم مع التحديات الحالية وتجاوزها، إلى جانب تحقيق فرصها في النمو والازدهار.[15]، [16] علاوة على ذلك، يُستخدم نموذج دورة التغيير الاستراتيجي كإجراء إداري تكتيكي لربط التخطيط والتنفيذ؛[17] إذ

(12) Hopwood, D. (Ed. (عام2015). The Arabian peninsula: Society and politics (شبه الجزيرة العربية: المجتمع والسياسات - المجلد3). دار نشر Routledge.

(13) ج. لايدتكا (Liedtka, J.) (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: A generative model (التخطيط الاستراتيجي كمساهم في التغيير الاستراتيجي: نموذج عام). صحيفة European Management Journal, المجلد 18العدد (2) الصفحات بين 206-195.

(14) ج. م. برايسون (Bryson, J. M.) (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations (التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة والمنظمات غيرالربحية) الإصدار الرابع.San Francisco, CA: Jossey-Bass.

(15) ج. لايدتكا (Liedtka, J.) (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: A generative model (التخطيط الاستراتيجي كمساهم في التغيير الاستراتيجي: نموذج عام).
صحيفة European Management Journal, المجلد 18العدد (2) الصفحات بين 206-195.

(16) ج.م. برايسون(Bryson, J. M.) (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations(التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة والمنظمات غيرالربحية) الإصدار الرابع. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

(17) ج.م. برايسون (Bryson, J. M.) (2011) .Strategic planning for public and nonprofit organizations التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة والمنظمات غيرالربحية) الإصدار الرابع. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

الشكل 10.2: التحديات الواردة أثناء تطبيق مشروع سلامة (SALAMA).

التحديات الواردة أثناء تطبيق مشروع سلامة (SALAMA)	الاستراتيجيات الموضوعة لمواجهة التحديات
البنية التحتية للبيانات والهجرة.	تم تدريب موظفي هيئة الصحة بدبي على نظام EMR «سلامة» .
تحدي علاقة البائع بسبب حاجز اختلاف اللغة والاختلافات الثقافية ونقص أجهزة تكنولوجيا المعلومات والشبكات.	تم تدريب موظفي هيئة الصحة على الكفاءات. تم التواصل تدريجياً من خلال الاستيعاب الثقافي وتدريب المستخدمين النهائيين خاصة البث المباشر

المصدر: المؤلفون.

يضمن استمرار عملية الإدارة الاستراتيجية. ولتعزيز التطبيق الناجح لمشروع بعينه، يستخدم نموذج دورة التغيير الاستراتيجي الذي يتألف من 10 خطوات.

تتألف دورة برايسون (Bryson) لإدارة التغيير الاستراتيجي من مكونين أساسيين: الداخلي والخارجي.[18] فيشمل القسم الخارجي ما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة من البيئة الخارجية، ويفترض أن يتناول القسم الداخلي ما قد تقوم به المؤسسة في التعديلات التي تتم من المنظور الداخلي. وثمَّة عوامل حاسمة في كل حالة يتعين على الأطراف المعنية المختلفة مراعاتها في تحقيق نموذج إدارة التغيير المطلوب في نظام الرعاية الصحية بدبي. وتجدر الإشارة قبل البدء في توضيح النموذج بشكل أعمق، إلى وجود نقاط عمل ومشاركة الأطراف المعنية في الإسهام في نجاح تطبيق النظام.

يُعد تحليل الأطراف المعنية ذا أهمية بهدف إقامة نظام يشتمل على عمليات وأنظمة شاملة للجميع. أما في قطاع الرعاية الصحية في دبي، فقد شملت الأطراف المعنية حكومة دولة الإمارات والمرضى وممارسي الرعاية الصحية.

(18) ج.م. برايسون (Bryson, J. M.)، ب. بروميلي (Bromiley, P.) (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects (العوامل الحاسمة التي تؤثر في تخطيط المشاريع الكبرى وتنفيذها). صحيفة Strategic Management Journal المجلد 14العدد (5) الصفحات بين 337-319.

فيجب على حكومة الدولة التدخل بقوة لتقييم تطبيق النموذج بحيث يصبح متوافقاً مع المهام والرؤى والسياسات المستقبلية المطبَّقة في قطاع الرعاية الصحية. وقد شارك ممارسو الرعاية الصحية في تطوير نموذج إدارة التغيير لكونهم العملاء الأساسيين ومستخدمي النموذج نفسه. وورد احتمال كبير أن يرفض ممارسو الصحة الطبية تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA)، نظراً إلى الصعوبات التي قد تخلقها التغيرات في تنظيم أعمال قطاع الرعاية الصحية.

علاوة على ذلك، تم إشراك المرضى وأفراد المجتمع العام؛ إذ كانت هناك حاجة للتطبيق العملي لنموذج التغيير في قطاع الرعاية الصحية. وتجدر الإشارة إلى القيمة العليا بإدراك المرضى مدى الاستفادة من هذا النظام. وكان لذلك أهمية في الحالات التي يكون فيها مستخدمو النظام على استعداد لإيجاد مقدم آخر للرعاية الصحية، ويمكنهم نقل المعلومات الخاصة بهم والاستفادة الكاملة من العملية. فكان نظام «سلامة» (SALAMA) مفيداً أيضاً في تطوير الأعمال التجارية والنمذجة.[15] وبتوثيق هذه الأمثلة، كان من الممكن إظهار فائدة من نظام «سلامة» (SALAMA). كما أن النظام قادر على توفير إمكانية الوصول إلى ملفات الرعاية الصحية.[15]

والخطوة الأولى من نموذج دورة التغيير الاستراتيجي هي بدء عملية التخطيط الاستراتيجي والاتفاق على العملية.[15] فكان على الأطراف المعنية؛ المسؤولين عن بدء عملية التخطيط، تحديد كبار صانعي القرار والأطراف المعنية الذين سيتعين عليهم المشاركة في عملية اتخاذ القرار؛ فقد كانوا بحاجة إلى الوعي بالعوامل المؤثرة في العملية. وتلك العوامل المُدرجة تشمل مسؤوليات الجميع والغرض من المبادرة والقيود المفروضة على المبادرات والخطوات الواجب اتباعها والموارد اللازمة.

والخطوة الثانية لدورة التغيير الاستراتيجي هي تحديد الوكلاء المؤسسيين. فثمَّة متطلبات رسمية وغير رسمية في الوكيل. وتتطلب هذه الوكالة أيضاً القيود التي تواجهها المؤسسة وتوقعاتها.[14] لذلك، كان من المهم لأيّة مؤسسة صحية أو مركز صحي أو مستشفى في دبي التفكير في العودة لمواكبة الخطة الاستراتيجية الشاملة لإدارة الصحة بدبي.

أما الجزء الثالث من دورة التغيير الاستراتيجي، فهو توضيح القيم والرؤى والبعثات المؤسسية؛ إذ تمنح البعثات والقيم والرؤى سبباً لوجود مؤسسة معينة. فقد عملت البعثات والقيم كدليل تنظيمي في المسائل المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. وقد ساعد ذلك في تحديد الاتجاه الذي أرادت المنظمات التوجه نحوه. بينما وافق موظفو المنظمة ومالكوها على الغرض الوحيد للهيئة عند توضيح المهمة وإسنادها إلى الوكلاء.

والمرحلة الرابعة من دورة التغيير الاستراتيجي، تسجيل المنظمة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الداخلية والخارجية لديها.15 فالعوامل الداخلية تؤثر في المنظمة. ولتملك المنظمة القدرة على التحكم في العوامل الداخلية، كان عليها أن تمارس المسح الداخلي مستندةً إلى عوامل مثل الإدارة المالية والموارد البشرية والتكنولوجية وجمع التبرعات.[15]

أما العوامل الخارجية فهي تلك العوامل التي لا تملك المؤسسات السيطرة الكاملة عليها، لكنها تؤثر في المنشأة الصحية. وتشتمل العوامل الخارجية المؤثرة في عمليات المؤسسات على البيئة التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية.[15] وعلى الرغم من أن المؤسسات لا يمكنها السيطرة الكاملة على تلك العوامل الخارجية، فإنه يمكنها محاولة التكيف مع هذه العوامل عن طريق إجراء تقييم خارجي. أما في عملية التقييم، فقد كان على المنظمة مراعاة اتجاهات السوق وتحليلها لمعرفة أهميتها. ومن شأن التقييم الداخلي والخارجي مساعدة المنظمة على التخطيط بشكل صحيح واتخاذ قرارات مستنيرة من شأنها تعزيز التطبيق الفعال.

وتمثلت المرحلة الخامسة من دورة التغيير الاستراتيجي في تحديد المؤسسات للقضايا الاستراتيجية المؤثرة؛ إذ تشير القضايا الاستراتيجية المؤثرة في المنظمة إلى التحديات والصراعات التي تواجه المؤسسة الرسمية. ولم تجرِ العادة بتأثير القضايا الاستراتيجية في المؤسسة الرسمية فيما يتعلق برؤيتها وتقديم خدماتها وإدارتها واختيار وكلائها.[14] ولم تهدر مؤسسات الرعاية الصحية مواردها ووقتها لمعالجة

قضية استراتيجية لم تحددها. فقد حددت بمساعدة الأطراف المعنية العواقب الناتجة عن قضية استراتيجية معينة لتحفيز أهمية معالجة هذه القضية الاستراتيجية.

وتمثلت المرحلة السادسة من دورة التغيير الاستراتيجي في وضع استراتيجيات لإدارة قضاياها.[15] فبمجرد أن تحدد المنظمة قضية استراتيجية، يتم الاتفاق عليها ومعالجة القضايا. وفي عملية معالجة القضايا، وضعت مؤسسات الرعاية الصحية الاستراتيجية الصحيحة لحل هذه القضية؛ إذ وضعت أفضل وأبسط الاستراتيجيات التي تبدأ من خلال تحديد استراتيجيات البدائل والرؤى العملية. ولحل القضايا الاستراتيجية، استخدمت المؤسسة الرسمية استراتيجيات ومهام بديلة من أجل تعزيز الحل الفعال للقضايا التي واجهتها، فاقترحت عِدة حلول وبدائل ممكنة.

وإضافة إلى ذلك، تمثلت المرحلة السابعة من دورة التغيير الاستراتيجي في موافقة المنظمة على الاستراتيجيات التي تمت مراجعتها[15] كما ضمنت لجميع الموظفين المشاركة في خطة العمل لتطبيق مشروع «سلامة» (SALAMA). كما ضمنت إدراك كل موظف وأصحاب مصلحة الاستراتيجيات الجديدة للنظام الجديد والاستراتيجيات المقترحة.

وتمثلت المرحلة الثامنة من دورة التغيير الاستراتيجي في قيام منظمة الرعاية الصحية بإنشاء رؤية تتماشى مع الرؤية الأساسية لهيئة الصحة بدبي. إذ طبقت هيئة الصحة بدبي رؤية ناجحة عندما وُصفت آفاق المنظمة بأنها حققت الاستراتيجيات المطبقة وجميع أهدافها المحددة. ومع ذلك، قد يكون لدى بعض المؤسسات الأخرى عملية تخطيط استراتيجي قبل وضع رؤية قوية للنجاح: الرؤية التي من خلالها أسست هيئة الصحة بدبي مساراً استُخدِم لتوجيه الموظفين والأطراف المعنية في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.[14،15]

وتمثلت المرحلة الأخيرة من دورة التغيير الاستراتيجي في وضع خطة تطبيق فعالة (مرحلة التطبيق)؛ ففي حال وضعت المنظمة خطة عمل ولم تنفذها، فستصبح خطة العمل غير فعالة.[15] إذ تتضمن خطة العمل التي طلبتها هيئة

الصحة بدبي دور كل فرد في المنظمة. كما قامت مؤسسات الرعاية الصحية بمراقبة ومراجعة تطبيق الخطة الاستراتيجية فتم النظر في الجداول الزمنية والنتائج المتوقعة وإجراءات المساءلة والموارد المطلوبة.

وفي هذه المرحلة من الدورة، تقوم منظمة الرعاية الصحية بمراجعة الاستراتيجيات المختارة، بما في ذلك التقدم المحرز، وتقييم ما إذا كانت الخطط المُنشأة بحاجة إلى تعديلات. وشكلت هذه المرحلة الجزء المهم من عملية التطبيق؛ إذ كان مهماً أن تقوم هيئة الصحة بدبي بمراجعة خطة العمل باستمرار والتأكد من مشاركة جميع الأطراف المعنية في الإجراءات المتفق عليها. وأدركت هيئة الصحة بدبي أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة؛ إذ تتمتع المنظمة نفسها بقدرة على تعديل العملية ووضع خطة عمل تتناسب مع وضعها.

10.3 تأملات

10.3.1 التغيير بدايةً من السجلات الطبية الورقية وحتى نظام «سلامة» (EMR SALAMA) للملف الطبي الإلكتروني

أُصدِرَ قرار إنشاء وتطبيق نظام «سلامة» (SALAMA) للملف الطبي الإلكتروني من خلال الخطة الاستراتيجية لهيئة الصحة بدبي للفترة ما بين عامي 2016-2021 لضمان أن تكون دبي الموفر العالمي الرائد في مجال الرعاية الصحية. وهُيِّئت مرحلة التطبيق لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمدير العام. وعلى الرغم من أنه لا مفرّ من المقاومة في الانتقال من نظام يدوي لإدارة المعلومات الصحية إلى نظام إلكتروني، فالجوانب المختلفة من الكفاءة المعززة في تدفق العمل وتدفق البيانات تتجلى عبر الأنظمة والعمليات في هيئة الصحة بدبي. ويتطلب تطبيق نظام الملفات الصحية الإلكترونية، مثل نظام «سلامة» (SALAMA)، الذي يغطي جميع المعايير الصحية، اعتبارات لكل من الكوادر الفنية والتنظيمية، بما في ذلك الموارد المالية ورأس المال

البشري والثقافة والهيكل التنظيمي. وبالمثل، فإن النتائج الأخرى [19] لأولئك الذين أسسوا مرحلة تطبيق أنظمة الملف الطبي الإلكتروني، مثل نظام «سلامة» (SALAMA) في هيئة الصحة بدبي، أكدت أنها أسفرت عن نشأة النظام الأساسي المتزامن؛ إذ يمكن لجميع مقدمي الرعاية الصحية الحصول على معلومات تتعلق بتحسين تقديم الرعاية الصحية من موقع مركزي محدد. ونتيجة لذلك، يمكن لمقدمي الرعاية الصحية أن يقدموا للمرضى معلومات كاملة وحديثة أكثر دقة فيما يتعلق بالعلاج الطبي المحدد.

إذ دعا تفرد كل مشروع إلى الحاجة لاستخدام استراتيجيات مختلفة في إدارة المشاريع لعملية تطبيق ناجحة. وكانت هناك حاجة إلى تطوير استراتيجيات مصممة خصيصاً للتطبيق المناسب لمشروع «سلامة» (SALAMA)؛ إذ كان تطبيق البرنامج مساهمة أساسية في الخطة الاستراتيجية لهيئة الصحة بدبي 2016-2021 لتحسين سلامة المرضى وزيادة الإيرادات من خلال تحسين الصحة والإنتاجية. وعلى الرغم من زيادة سلامة المرضى من خلال تطبيق نظام الملف الطبي الإلكتروني، فقد أدركت هيئة الصحة بدبي أهميته بالنسبة لخصوصية بيانات المرضى، بما في ذلك الاعتماد الكلي على النظام، والحد الأدنى من التواصل فيما بين الأطراف المعنية بالرعاية الصحية، والإنذار في حالة الإرهاق وضعف عمليات التناوب. وبشكل أساسي، فإن التوصية الرئيسة لجمعية نظم المعلومات وإدارة الرعاية الصحية [20] تحويل أنظمة تقديم الرعاية الصحية من خلال دمج المعلومات والتكنولوجيا في خدمة واحدة. وفي هذا الصدد، أدى

(19) م. سالازار (Salazar, M.)، ج. دوارت (Duarte, J.)، ر. بريرا (Pereira, R.)، ف. بورتيلا (Portela, F.)، م. ف. سانتوس (Santos, M. F.)، أ. آبيلا (Abelha, A.)، ج. ماكادو (Machado, J.) (2013). Step towards paper free hospital through electronic health record (خطوة نحو مستشفى خالية من التعاملات الورقية من خلال استخدام الملف الصحي الإلكتروني). Advances in Information Systems and Technologies (التقدم في نظم المعلومات والتقنيات)، العدد 206 الصفحات بين 685-694.

(20) Healthcare Information and Management Systems Society (HIMSS) (جمعية نظم معلومات وإدارة الرعاية الصحية).مقتبس من الموقع https://www.himss.org/

تطبيق نظام «سلامة» (EMR SALAMA) للملف الطبي الإلكتروني إلى تغيير نظام تقديم الرعاية الصحية لهيئة الصحة بدبي من نظام حفظ السجلات الورقي إلى نهج إلكتروني مع تحسين جودة السجلات الصحية في جميع مرافق هيئة الصحة بدبي وتمكينها من الوصول بشكل أفضل إلى السجلات الصحية المخزنة لرعاية المرضى بشكل أفضل.

10.3.2 آثار نظام «سلامة» (EMR SALAMA) للملف الطبي الإلكتروني في مرافق هيئة الصحة بدبي

يعد التقدم المحرز في تطبيق تكنولوجيا المعلومات الصحية في الدول العربية وأنظمة الملف الطبي الإلكتروني المنشأة إضافة أساسية لقطاع الرعاية الصحية، كما يمثل حجر الزاوية لتطوير الجودة، ولاسيما بالنسبة للصحة الإلكترونية والتطبيب عن بُعد. ويتطلب التقدم الناجح في أعقاب تطبيق نظام الملف الطبي الإلكتروني في دبي وضع خطة استراتيجية على مستوى الإمارة لتخفيف الاختلافات الثقافية وتبسيط هيكل الحوكمة لإصلاح الحواجز المالية لتعزيز القدرة التنافسية المحسنة في تقديم خدمات الرعاية الصحية. وسُجلت الكثير من النتائج الإيجابية بعد تطبيق المشروع، فقامت سلطات الإدارة العامة وهيئة الصحة بدبي بمهمة تحسين جودة الرعاية الصحية وزيادة الإيرادات مع الالتزام بمعايير هيئة الصحة بدبي المقررة في نظام الملف الطبي الإلكتروني الجديد.

كما تعهدت الميزات الفريدة للمشروع بتقديم تدفق سلس للبيانات داخل تطبيقات المستخدم النهائي وقد قدمته بالفعل. وعلاوة على ذلك، كان نظام «سلامة» (EMR SALAMA) للملف الطبي الإلكتروني قادراً على مواجهة تحدي البائع المحاكى بشكل مختلف، الذي بدا أنه يتوافق مع الاستخدام الفعلي للنظام. وفي هذا الصدد، تعمل مرافق هيئة الصحة بدبي على تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالوثائق الورقية لسجلات المرضى، مع وجود درجة عالية من تقليل عدد الاختبارات والتشخيصات وفقاً لما أقرته جمعية إدارة موارد

المعلومات.[21] ويمكن أن تفتخر مرافق الرعاية الصحية بزيادة سلامة المرضى من خلال تحسين أنظمة تقديم الرعاية الصحية. كما أسفر نظام الملف الطبي الإلكتروني عن إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي، الأمر الذي عزز أداءً أفضل من خلال زيادة إنتاجية الموظفين وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة. ويسّر النظام إدارة مرافق هيئة الصحة بدبي من أجل تطوير حالات العمل المخصصة وبرمجة مهارات رأس المال البشري لزيادة الفاعلية وتعزيز تحقيق أهداف أعمال هيئة الصحة بدبي في الوقت المناسب، مما أدى إلى زيادة الإيرادات.

10.3.3 آثار نظام «سلامة» (EMR SALAMA) للملف الطبي الإلكتروني على موظفي هيئة الصحة بدبي

على الرغم من الوفاء بالمواعيد النهائية للتطبيق لمختلف المراحل في مرافق هيئة الصحة بدبي، فقد وُضِع توصيف للمخاطر والتحديات المختلفة في دراسة الحالة. وتم تسليط الضوء على التحدي الأكثر أهمية الذي يستلزم قضايا التواصل والتكامل المؤثرة في المستخدمين النهائيين بشكل خاص. وتتمتع دبي بطبيعة تهيمن عليها الثقافة العربية والدين الإسلامي بقوة. واللغة العربية هي اللغة الوطنية واللغة الإنجليزية هي اللغة الثانية. ويتمتع مقدمو الرعاية الصحية والممارسون بخلفيات ثقافية ولغوية مختلفة. كما حددت الأبحاث السابقة الحاجة إلى فهم الاختلافات الثقافية من أجل التطبيق الفعال لنظام الملف الطبي الإلكتروني، وفهم الثقافة العربية، وكذلك ثقافة هيئة الصحة بدبي، التي شكلت الأساس لتعزيز الجودة في تقديم خدمات الرعاية الصحية بعد تطبيق نظام «سلامة» (SALAMA). ومن المهم بالنسبة لتخصيص الملف الطبي

---

(21) Information Resources Management Association (هيئة إدارة موارد المعلومات). (عام2017). Healthcare ethics and training: concepts, meth- odologies, tools, and applications (أخلاقيات الرعاية الصحية والتدريب: المفاهيم والمنهجيات والأدوات والتطبيقات). لندن: مرجع علوم المعلومات الطبية.

الإلكتروني تحديد اللغة الأكثر تفضيلاً، إضافة إلى ميزات معينة؛ إذ يفهم مديرو المشاريع الذين يركزون على التدريب المبكر على وظائف النظام المصطلحات المحددة باللغة الإنجليزية، التي تعد اللغة الافتراضية في النظام بشكل مبدئي. كما كان الموظفون قادرين على الوصول إلى معلومات المرضى والمستشفيات من قاعدة بيانات تمت مزامنتها عبر مرافق هيئة الصحة بدبي، مما سمح بوصول سريع وسهل للحصول على رعاية مرضية أكثر كفاءة وتنسيقاً.

إذ يشارك الموظفون معلومات المرضى ويقارنون مذكرات رعاية المرضى بأمان عبر المنصة الإلكترونية المشتركة بين مقدمي الرعاية الصحية والمرضى. ويتيح النظام للعاملين في المجال الطبي والإداري في هيئة الصحة بدبي إدخال البيانات الأولية بدقة لضمان التشخيص الفعال للمريض، مع تقليل الأخطاء الطبية؛ ومن ثمَّ، فالمرضى الذين يتلقون خدمات الرعاية الصحية أكثر أماناً. وفي مقالة نُشرت أخيراً،[22]، [23] شعر أكثر من 86٪ من المرضى بالراحة الشديدة عند متابعة خدمات الصحة الإلكترونية، وشعر أكثر من 82٪ بأن بياناتهم آمنة. ويعتبر مقدمو الرعاية الصحية أكثر قدرة على توفير وصفات أكثر موثوقية للأدوية.[24] ومع ذلك، فمن المهم ملاحظة العلامات مثل التعب وضعف التواصل، وإضافتها

(22) ج. سارابدين (Sarabdeen, J) وإيمانويل أزاد مونيزار (Immanuel Azaad Moonesar. (2018. (قوانين حماية الخصوصية Privacy protection laws and public perception of data privacy والإدراك العام لخصوصية البيانات): The case of Dubai e-health care services (حالة خدمات الرعاية الصحية الإلكترونية في دبي). Benchmarking (المقارنة المرجعية): An International Journal (صحيفة دولية), 25(6), 1883-1902. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2017-0133.

(23) Healthcare data is secure in UAE (بيانات الرعاية الصحية آمنة في الإمارات العربية المتحدة): استطلاع، أسما زين (Asma Zain)، خليج تايمز، أغسطس 2018. مقتبس من https://www.khaleejtimes.com/news/uae-health/healthcare-data-is-secure-in-uae-survey

(24) Information Resources Management Association (هيئة إدارة موارد المعلومات). (عام2015). E-Health and telemedicine (الصحة الإلكترونية والتطبيب عن بعد): Concepts, method- ologies, tools, and applications (مفاهيم ومنهجيات وأدوات وتطبيقات) (طبعة أولى). New York, NY: Idea Group Inc.

إلى بيانات المرضى بين مقدمي الرعاية الصحية والاعتماد المطلق على نظام الملف الطبي الإلكتروني كأدوات يمكن لموظفي هيئة الصحة بدبي استخدامها للمساس بأمان المعلومات الخاصة ببيانات المريض.

وأخيراً، يتيح استخدام نظام «سلامة» (EMR SALAMA) للملف الطبي الإلكتروني لموظفي هيئة الصحة بدبي تقديم وثائق كاملة للمريض بشكل واضح ودقيق من خلال الترميز والفواتير. ويمكن لمقدمي الرعاية الصحية عرض اتصال أفضل بين مزود الرعاية للمريض، إضافة إلى التفاعل من أجل راحة ورعاية صحية أفضل.

10.3.4 كيف تأثرت جودة خدمة تقديم الرعاية الصحية

استثمرت حكومة دبي في نظام «سلامة» SALAMA لتحسين خدمات الرعاية الصحية، وبذلك يتم تحسين نتائج الرعاية الصحية للسكان. وُضعت العديد من أنظمة معلومات الرعاية الصحية وتمت تجربتها في الدول العربية في هذا القطاع؛ بهدف توفير جودة أعلى لخدمات الرعاية الصحية وتوفير حلول للمشكلات السريرية والطبية. وكما تحدد في دراسة الحالة، فإن نظام «سلامة» EMR SALAMA وضع سجلات موحدة لمعلومات المريض وحفظها، إضافة إلى الخدمات السريرية والخدمات الإلكترونية الأخرى للمستشفى.

10.4. التوصيات والتفكير الاستباقي

توجد عدة اعتبارات تجب مراعاتها لتحسين الجوانب المتعددة لدورة وضع المشروع وتنفيذه؛ فبمراجعة معايير لائحة أمن المعلومات (ISR)، يوصى بشدة بأهمية حماية معلومات المستخدمين النهائيين والمنتفعين في مشروع «سلامة» SALAMA من حيث السرية والتوافر والنزاهة [25] بما يتماشى مع شروط حكومة

(25) علاء عطا الله عثمان و إيمانويل أزاد مونيزار (Moonesar, I.A.) (عام2018). SALAMA: Dubai Health Authority electronic medical record management (إدارة السجلات الطبية الإلكترونية في هيئة الصحة بدبي). Health Care (الرعاية الصحية): Current Reviews (المراجعات الحالية).6(3) (تكميلية). الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 2375-4273. 044 -DOI: 10.4172/2375-4273-C3.

دبي الذكية. وتتم حماية المعلومات وفقاً للوائح هيئة الأمن الوطني الإلكتروني (NESA) التي تضمن تنفيذ أنظمة التحكم في المعلومات باستخدام البيانات المسجلة والمخزنة في أنظمة «سلامة» SALAMA EMR وحمايتها بوصفها من أصول الحكومة. وسيعمل وضع السياسات على حماية وصول المستخدم ونشر المعلومات، وسيتم ذلك في إطار عمل متعدد المستويات لتخفيف الخطر الواقع على المريض في حال تغيير بياناته من دون تصريح مناسب.

يحق لحكومة دبي (المجلس التنفيذي) إعادة التفكير في وضع سياسات مضمنة في مبادئ معهد إدارة المشاريع (PMI) واستراتيجيات إدارة مشاريع سريعة ومرنة عند تصميم مشاريع مشابهة؛ حتى يتم التنفيذ بأدنى حد لمشكلات الرفض من فرق العمل. فعلى سبيل المثال، يتّسم التنفيذ التدريجي المدمج في خطة خمسية بكفاءة أكبر ويسمح بتحديد نقاط المشروع التي تتطلب ترقية. إضافة إلى ذلك، سيؤدي الإشراك المبكر والتضمين المستمر للمستخدمين النهائيين وغيرهم من أصحاب المصالح، ولاسيما فريق عمل مشروع هيئة الصحة بدبي، إلى الوصول بمقاومة التغييرات إلى الحد الأدنى. علاوة على ذلك، سيعمل وضع سياسات حول إدارة المخاطر، تحديداً، بعد اختراق أمني لبيانات مريض أو نشر غير مدعوم، على توفير منهج نظامي لإدارة المخاطر.

ويفرض اتباع دورة التنفيذ الأطول احتمالات التعرض لتعقيدات متعددة تستند إلى المواقف وتحديد المخاطر المحتملة وأوجه المرونة لوضع استراتيجيات لإدارة مشكلات نظام «سلامة» EMR SALAMA من كل المنظورات.

كما يهدف موظفو مشروع هيئة الصحة بدبي إلى تكوين فحص شامل للمشروع يتضمن تدريب أصحاب المصالح ووضع السياسات. كما هي الحال في توظيف التوقيت المناسب في معهد إدارة المشاريع، فيمكن للفحص الشامل والميزانية المفصلة أن يخففا من أوجه القصور المالي أثناء تدريب فريق عمل هيئة الصحة بدبي ومتخصصيها. إضافة إلى أن الحصول على الأجهزة الإلكترونية التي تدعم منصة EMR كان سيتم تحقيقه في وقت مبكر نتيجة

التخطيط المناسب. وتوفير ميزانية مفصلة بهدف الإلمام بكل جوانب دورة المشروع لخفض القيود المالية إلى الحد الأدنى. تُجرى تحقيقات أكثر حول تأثير مشروع EMR SALAMA على جوانب معينة من نظام تقديم الرعاية الصحية مقابل المنهج العام. فيمكن للمعنيين دراسة الحالة وما يشابهها ووضع خريطة لجوانب نظام EMR التي تتطلب تحسيناً لتقديم خدمة بجودة أفضل.

إن فاعلية نظام EMR المنفذ تقودها السياسات المضمنة في المقومات الأساسية لأمن المريض وسرية المعلومات والمتطلبات القانونية؛ فالترميم الشامل المباشر للنظام اليدوي وتحويله إلى المنصة الإلكترونية تسبب في معارضة فريق عمل هيئة الصحة بدبي، ولكن تخطت إيجابيات المشروع الآثار السلبية النمطية. ذكرت الدراسة أن أكبر مشكلة قبول تتعلق بتنفيذ مشروع «سلامة» SALAMA هي معارضة الانتقال من نظام التسجيل الطبي الورقي إلى الإلكتروني الأكثر فاعلية. يرفع استخدام النظام الإلكتروني للمعلومات الصحية من جودة تقديم خدمة الرعاية الصحية من خلال توفير سجلات دقيقة والوصول إلى السجلات ومزامنتها بسهولة حتى يصل إليها مقدمو الخدمة المختلفون عن بعد من أجهزة متعددة. ويمثل العلاج المقتضب وانعدام الإفراط في كتابة العلاجات الطبية العنصر الأساسي لزيادة النتائج الصحية. وقد اعتمد نجاح تنفيذ نظام «سلامة» EMR SALAMA على عوامل متعددة، ولكنه اعتمد بشكل أساسي على الالتزام التام من فريق المشروع والدعم المطلق من قيادة هيئة الصحة بدبي. كما دعم فريق الإدارة العليا في هيئة الصحة بدبي فريق المشروع حرصاً على التنفيذ وفق الجدول الزمني للمراحل الثلاث المحددة مسبقاً.

بدا مستقبل هيئة الصحة بدبي مشرقاً بكل ما حمله من خطط مستقبلية ومبادرات، ونمو مستمر وتعاون جماعي وتكنولوجيا معلومات متقدمة وتطور مستدام. فكيف يمكن لهيئة الصحة بدبي تحقيق أقصى فائدة من برنامج «سلامة» SALAMA الجديد؟

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

كيف يتم تصور السياسات المتعلقة بأنظمة السجلات الطبية (الصحية) الإلكترونية، على أن تتضمن عملية صنع القرار أنواعاً مختلفة من المعلومات والأدلة؟

السؤال 2

ما هي المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم أنظمة السجلات الطبية (الصحية) الإلكترونية الجديدة؟ وكيف يمكن للجهات الفاعلة المختلفة النجاح فيها؟

السؤال 3

قد تقل فاعلية سياسات أنظمة السجلات الطبية (الصحية) الإلكترونية ذات الصلة بمرور مدة من الزمن. مستخدماً آليات متنوعة، ناقش فهمك لمستقبل الحكومات والسياسات فيما يختص بتقييم المشكلات الإلكترونية في العالم الواقعي وتحليلها وحلها.

السؤال 4

ناقش وحلل بعض السياسات والمنهجيات المختلفة التي تشكَّلت لتنفيذ أنظمة السجلات الطبية (الصحية) الإلكترونية بواسطة الحكومات والمجتمعات وقطاعات الشركات.

شكر وتقدير

كتب هذه الحالة علاء عطا الله عثمان وإيمانويل أزاد مونيزار (Immanuel Azaad Moonesar) باستخدام معلومات الهيئة والمقابلات، وكان الهدف منها توفير مواد نقاشية من خلال النشر. لا يقصد المؤلفان شرح فاعلية التعامل في موقف إداري أو عدم فاعليته. قد يكون الكاتب قد أخفى أسماءً أو معلومات لضمان السرية. نشر هذا المقال أصلاً تحت عنوان «الإجراءات والرؤى ـ سلسلة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا» بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. تستند هذه الدراسة، جزئياً، إلى أطروحة الدراسات العليا في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية التي كتبها المؤلف الأول وأشرف عليها الثاني.

الفصل الحادي عشر



الثقافة المؤسسية والقيادة والأداء في بلدية دبي

محمد حبيب الرحمن
آمنة أحمد السويدي



تأسست بلدية دبي (DM) عام 1954، وهي واحدة من أكبر الهيئات العامة في حكومة دبي [1] في الإمارات العربية المتحدة، وبدأت بسبعة موظفين فقط لإجراء مهام بسيطة مثل تنظيف المدينة. أو ما شابه ذلك. على مدار العقود الستة الماضية، تطورت بلدية دبي عبر مراحل متعددة من التوسع الهيكلي والوظيفي الذي توافق مع توسع المدينة. وقد نبع اهتمام صانعي القرار في الهيئة بربط ثقافته وقيادته بالأداء المؤسسي من تقرير التقييم الخارجي لعام 2017 بواسطة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (DGEP) الذي اقترح بذل الجهد لترسيخ وتنفيذ ثقافة المؤسسة وقيمها.[2] حفز هذا البيان أفكاراً حول دراسة هذه الحالة التي تهدف إلى فحص الطرق التي يمكن بها للثقافة المؤسسية والقيادة أن تؤثرا في أداء بلدية دبي. وتبحث هذه الدراسة آثار الثقافة المؤسسية ودور القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي لبلدية دبي. لقد تبنت نموذج دانيال دينيسون (Daniel Denison) لشرح كيفية تأثير الأبعاد الثقافية الأربعة (المهمة، والتكيف، والتضمين، والتناسق)[3] والقيادة التحويلية في الأداء المؤسسي. وأُجريت دراسة

---

(1) حكومة دبي عام 2018. حول بلدية دبي. من https://www.dm.gov.ae/wps/ portal/aboutdm. تمت زيارة الموقع بتاريخ 21 يوليو 2018.

(2) برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. (عام 2017). دورة التقييم ال 20 لعام 2017 — بلدية دبي. دبي: برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

(3) دانيال دينيسون (Denison, D.) (1990). Corporate culture and organizational effectiveness (ثقافة الشركة والفعالية المؤسسية) New York, NY: Wiley

---

حكومات المستقبل

Actions and Insights – Middle East North Africa **(الإجراءات والرؤى– الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 205 إلى 220**

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 7576–2048/7576201900000701 1/2048–10.1108/S2048:doi

لمستوى الإدراك معتمدةً على استطلاع آراء 209 من المديرين المتوسطين والمديرين الكبار في بلدية دبي، ويلاحظ فيها التأثير الملحوظ للثقافة المؤسسية على الأداء المؤسسي والتأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء المؤسسي. وجدت الدراسة تحديات في ثقافة البلدية تؤثر في الأداء وتقترح مجالات للتحسين في ديناميكيات الثقافة والإدارة لتيسير المزيد من التفوق؛ لذا توصي دراسة الحالة بأن تتبنَّى البلدية تضمين العناصر الثقافية وتناسقها بشكل أكبر، إلى جانب بناء كوادر قيادية لتحقيق أداء أفضل على مستوى المؤسسة.

11.1 مقدمة

الثقافة المؤسسية والقيادة أمران حتميان في أداء القطاع الحكومي. تعمل المؤسسات العامة في دبي لتحقيق أهداف محددة اتباعاً لخطة الحكومة وتحقيقاً لأعلى النتائج في المنافسات لعرض التميز المستمر. ولذلك، تهتم كل المؤسسات في الإمارة بالاستخدام الفعال للموارد والإمكانات الكبيرة لتنفيذ السياسات والقدرة على أداء التفويض المؤسسي بشكل مبتكر. وتعد الثقافة المؤسسية عنصراً أساسياً في استراتيجية أي مؤسسة ناجحة؛ إذ تؤدي دوراً مهماً في تحقيق المصلحة العامة.[4] كما أن الثقافة عنصر محوري في وظائف المؤسسة ولها تأثير كبير. كما لاحظ بيونو (Buono) وبوديتش (Bowditch) ولويس (Lewis):[5]

فهي تؤثر عملياً في كل جوانب الحياة المؤسسية، بدءاً من طريقة تفاعل الأشخاص مع بعضهم، أو أداء أعمالهم، أو اختيارهم لملابسهم، وصولاً إلى أنواع القرارات المتخذة في المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها المؤسسية واعتبارات السياسات.

---

(4) ك. سامفورد (Sampford, C.)، ن. بيترسون (Preston, N.) (1998). Public sector ethics finding and implementing values (قيم اكتشاف أخلاقيات القطاع العام وتنفيذها) (إصدار Routledge). نيوزيلاند: TheFederationPress.

(5) أ. بيونو (Buono, A.)، ج. بوديتش (Bowditch, J.)، ج. لويس (Lewis, J.) (1985). When cultures collide: the anatomy of amerger (عندما تتصادم الحضارات). Human Relations 38(5), 477-500.

11.2 فهم العلاقة بين الثقافة المؤسسية والقيادة والأداء المؤسسي

يجب تحديد مصطلحات للأفكار من أجل وضع سياق لمناقشة العلاقة بين الثقافة المؤسسية والقيادة والأداء المؤسسي؛ فمنذ ثمانينيات القرن العشرين، استخدم المديرون وعلماء الاجتماع وأصحاب النظريات المؤسسية مصطلحات «ثقافة الشركة» و«الثقافة المؤسسية» و«المناخ» و«بيئة العمل» بوصفها مفاهيم تبادلية لشرح الكيفية التي ينتج عنها تحفيز قوة العمل الملتزمة بمجموعة قيم ومعتقدات محورية عامة مما ينتج عنه نجاحات أكبر في الشركات اليابانية منه في الشركات الأمريكية.[6] ورغم وجود معارضة فكرية سريعة الانتشار حول تعريف الثقافة المؤسسية والهدف منها،[7] في القطاع العام، يمكن تعريف الثقافة المؤسسية بأنها إطار العمل الفكري الذي يتكون من توجهات وقيم الأعراف السلوكية والتوقعات.[8] يوجد منهجان أساسيان للثقافة المؤسسية: مناهج العملية ومناهج التصنيف.[9] وتصف المناهج المهتمة بالعملية الثقافية المؤسسة بأنها «تجديد مستمر للمعنى المشارك».[10] كما يقسم منهج التصنيف الثقافة ويصفها بالاستناد إلى أطر عمل عامة. وقد اقترح عدد من المؤلفين نطاقاً من أنواع مثالية من الثقافة

(6) دانيال دينيسون (Denison, D.) (1984). Bringing corporate culture to the bottom. Organizational Dynamics (الارتقاء بثقافة المؤسسة. ديناميكيات مؤسسية)،13(2), 22-5.

(7) إ. أوجبونا (Ogbonna, E.) ، ل. هاريس (Harris, L.) (1998). Organizational culture: It's not what you -think-. Journal of General Management 23(3), 35-48 - (الثقافة المؤسسية: ليست كما تظن)

(8) ج. غرينبرغ (Greenberg, J.)، ر. بارون (Baron, R.) (1997). Behavior in organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
(1997). (السلوك في المؤسسات)

(9) ب. ليم (Lim, B.) (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. - (دراسة الصلة بين الثقافة المؤسسية والأداء المؤسسي) Leadership and Organization Development Journal, 16(5), 16-21

(10) ر. روسكين (Roskin, R.) (1986). Corporate culture revolution: The management development imperative. Journal of Managerial Psychology, 1(2), 3-9 -(ثورة ثقافة الشركات: حتمية تطوير الإدارة).

بنـاءً علـى عـدد مـن المتغيـرات (11) اسـتخدمت دراسـة الحالـة المنهـج الأخيـر للثقافـة المؤسسـية.

وبالرغـم مـن عـدم مشـاركة الكثيـر مـن الباحثيـن فـي الربـط بيـن الثقافـة والأداء، فالشـك فـي وجـود مثـل هـذه العلاقـة يـكاد ينعـدم بيـن الخبـراء؛ إذ تدعـم مجموعـة مـن الدراسـات التجريبيـة الصلـة بيـن الثقافـة المؤسسـية والأداء المؤسسـي.(12) مـع الأخـذ فـي الحسـبان أن الثقافـة المؤسسـية تعـد عامـلاً مهمـاً فـي الفاعليـة المؤسسـية، ويوجـد اهتمـام متزايـد بتقويـة العناصـر الثقافيـة بواسـطة الحكومـة لزيـادة فاعليـة هيئـات القطـاع العـام وكفاءتهـا. لقـد تبنـت هـذه الدراسـة نمـوذج دانيـال دينيسـون لشـرح طريقـة تأثيـر الأبعـاد الثقافيـة الأربعـة (المهمـة، والقابليـة للتكيـف، والاشـتراك، والاتسـاق)(13) فـي الأداء المؤسسـي.

تنـاول العديـد مـن العلمـاء القيـادة وتأثيرهـا فـي نجـاح المؤسسـة. أدت الحاجـة إلـى إدارة التغييـر وتحويـل المؤسسـات فـي المواقـف الاقتصاديـة الضعيفـة إلـى ظهـور القيـادة «التحويليـة»، التـي يعرفهـا الباحثـون مثـل بـاس (Bass) وأفوليـو (Avolio) بأنهـا قيـادة تحمـل رؤيـة ومبـادرة وتوافـر إمكانيـة لتحفيـز المرؤوسـين لتحقيـق الأهـداف المرغوبـة (14) والتأثيـر تباعـاً علـى التابعيـن وأدائهـم. لاحـظ بـاس أن القـادة التحويلييـن

---

(11) Hampden-Turner, C. (1990). Corporate culture for competitive edge. London: Economist.- (ثقافة المؤسسات للتنافس).

(12) دانيال دينيسون (Denison, D.) (1984). Bringing corporate culture to the bottom. Organizational Dynamics (الارتقاء بثقافة الشركة. ديناميكيات مؤسسية)، 13(2), 5-22؛ ج. ب. كوتر (Kotter, J. P.) ج. ل. هسكيت (Heskett, J. L.) (1992). Corporate culture and performance (ثقافة الشركة وأدائها). New York, NY: The Free Press: أ. كارميلي (Carmeli, A.) ، أ. تشلر (Tishler, A.) (2004. The relationships beteen intangible organizational elements and organ- izational performance (العلاقة بين العناصر المؤسسية المجردة والأداء المؤسسي)، 25(13), 1257-1278, 2016) .:(25)doi:10:1002/smj.428). العلاقة بين الثقافة المؤسسية والتميز في العمل:دراسة حالة من الإمارات العربية المتحدة. الصحيفة العالمية لنظام المعلومات في قطاع الخدمات 8(3), 35-16.

(13) دانيال دينيسون (Denison, D.) (1990). Corporate culture and organizational effectiveness (ثقافة الشركة والفعالية المؤسسية) New York, NY: Wiley.

(14) ب. م. باس (Bass, B. M.)، ب. ج. أفوليو (Avolio, B. J.) (2000). MLQ multifactor leadership questionnaire (استبيان قيادة متعدد العوامل وأسئلة). Redwood City: Mind Garden .

قادرون على تغيير أهداف التابعين ومعتقداتهم، مما يحقق مستويات أداء أعلى.[15] وكان دور قيادة الدولة، عند بذل جهود الإصلاح، محورياً في غرس ثقافة قياس الكفاءة والفاعلية في سياسات التنفيذ باستخدام أدوات متعددة.[16] هناك حاجة إلى استمرار القيادة واستقرارها لإنشاء ثقافة إيجابية لإحداث تأثير إيجابي على التميز والأداء المؤسسي؛ فظهر اتجاه جديد في الحكومات للعمل بصفتها مؤسسات خاصة لتحقيق كفاءة عالية وتبنّي الابتكارات لتقديم خدمات أفضل.

ويشمل الأداء المؤسسي النتائج الفعلية للمؤسسة مقارنة بنتائجها المقصودة، أو أهدافها المرجوة [17]. فهو، في الواقع، نظام يتكون من عدد من العناصر التي تتفاعل بالاعتماد على بعضها. ظهر موضوع إدارة الأداء في البحث الأكاديمي لأول مرة في منتصف تسعينيات القرن العشرين في عمل كابلان ونورتون [18] والمؤسسة الأوروبية لإدارة النوعية (EFQM) عام 1998. وجذبت، بعد ذلك، إدارة الأداء اهتماماً أكثر عند تأسس رابطة قياس الأداء والأكاديمية البريطانية لأداء الإدارة. حاولت مؤسسات القطاع العام إدارة أدائها باستخدام ممارسة السجل المتكامل لقياس الإنتاج (BSC) لقياس الأداء وتتبُّعه من حيث أربعة أبعاد: التمويل وخدمة العملاء ورضا الموظفين والتعلم والنمو.

(15) ب. باس (Bass, B.) (1985). Leadership and performance beyond expectations (قيادة وأداء يفوق التوقعات) New York, NY: Free Press

(16) م. ه. رحمن (Rahman, M. H.) ، ب. و. يوسف (Youssef, S. W.) (2015). أداء القطاع العام وقيادته في الإمارات العربية المتحدة. عُرض في المؤتمر الدولي الثالث حول الإدارة والقيادة والحكم — ICMLG 2015، 12-13 Auckland, New Zealand فبراير 2015. Conference proceedings by Academic Conferences and Publishing International Limited (إجراءات المؤتمر بواسطة المؤتمرات الأكاديمية AcademicConferencesandPublishingInternationalLimited

(17) ب. ج. ريتشارد (Richard, P. J.) ، ت. م. ديفيني (Devinney, T. M.)، س. ي. جورج ((George, S. Y.) (2009).Measuring organizational performance: towards methodological best practice (قياس الأداء المؤسسي: نحو أفضل ممارسة منهجية). Best Practice Journal of Management ، 35(3), 718-804.

(18) ر. س. كابلان (Kaplan, R.S.)، د.ب. نورتون (Norton, D.P.)(عام1992).— The balanced scorecard measures that drive performance (مقاييس السجل المتكامل لقياس الإنتاج—التي تحرك الأداء). Harvard Business Review ، 70(7/8): 172-180.

يرى شين (Schein) القيادة والثقافة أمرين جوهريين لفهم المؤسسات وتميزها بالكفاءة؛ إذ لا يمكن أن نتهاون في أيٍّ من الأمرين.[19] وقد درس بعض العلماء الصلة بين الثقافة المؤسسية والأداء المؤسسي، بينما جمع القليل من الدراسات التجريبية بين أثر الثقافة المؤسسية والقيادة في الأداء المؤسسي بالقطاع العام. وفي حقيقة الأمر، لم تدقق أية دراسات في هذا المزيج بالنظر إلى السياق في دبي أو القيادة في الحكومة أو الجيل الرابع من نموذج التميز.

راقب رحمن (Rahman) ويوسف (Youssef) العلاقة بين أداء القطاع العام والقيادة، في دولة الإمارات العربية المتحدة، بوصفه أحد الأعمال القيادية المدروسة التي تقودها الحكومة.[20] ركزت حكومة دبي على تطوير المهارات القيادية على مستويات مختلفة عبر برنامج قيادي على مدار العقد الماضي. وأكد هذا المنهج أهمية دور القيادة في تغذية الثقافة المؤسسية الصحيحة والضرورية لدعم إصلاحات الحكومة وأدائها. وفي عام 2016، أُسِّس الجيل الرابع من نموذج التميز على يد صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم إمارة دبي، وهو النموذج الأول من نوعه الذي صُمم بواسطة القطاع العام ومن أجله لكل من هيئات الحكومة المحلية والفدرالية في دولة الإمارات.[21] ويهدف نظام التميز الحكومي إلى تحقيق قيادة عالمية المستوى، كما يؤكد الأداء الفائق بناءً على النتائج المحققة. ينقسم نظام التميز الحكومي إلى ثلاثة أقسام رئيسة (تحقيق الرؤية، والابتكار، وعوامل التمكين) تمثل أساسيات القيادة. وتضمن هذه الأقسام الرئيسة أداء الهيئات الحكومية لعملها المحدد في مرسوم التأسيس بكفاءة لكي تحقق أهدافها بما يتماشى مع أهداف الحكومة عبر الاستخدام الأمثل للموارد وبواسطة السعي المستمر للتعلم والتطور.[22]

(19) إ. ه. شين (Schein, E. H.) (1992). Organizational culture and leadership (الثقافة المؤسسية والقيادة) (الإصدار الثاني). Francisco, CA -Jossey Bass.

(20) رحمن (Rahman)ويوسف (Youssef) المرجع السابق

(21) Anon.(عام2016).SKGEP.مقتبس من https://www.skgep.gov.ae/en/government-excellence-system/ objectives-of-the-government-excellence-system-1. تاريخ زيارة الموقع 23 يوليو 2018.

(22) برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (DGEP). (عام 2016). ورشة عمل تدريبية عن الجيل الرابع من نظام التميز الحكومي في دبي.

11.3 بلدية دبي

بلدية دبي (DM) هي هيئة عامة تؤدي دوراً مهماً في المجتمع والاقتصاد والبيئة في دولة الإمارات. بدأت عام 1954 وأعيد تأسيسها في 1961 بمرسوم من الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم. وكانت تقوم بالقليل من المهام، في ذلك الحين، وعمل بها عدد صغير من الموظفين، ثم تطورت بمرور السنين ونفذت نطاقاً واسعاً من الوظائف التي تم فصلها لاحقاً وإلحاقها إلى مؤسسات حديثة الإنشاء مثل هيئة الطرق والمواصلات (RTA) ومركز دبي للإحصاء ومجلس المدينة والمكتبات العامة. لدى بلدية دبي الآن، ذات الميزانية السنوية التي تتجاوز ملياري درهم، أكثر من 12.000 موظف، وتدير قطاعات حيوية كبيرة منها البيئة وتخطيط المدن وتشريعات البناء وسلامة الغذاء والبستنة والحدائق العامة والري والبنية التحتية للصرف.

ومنذ بداية برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (DGEP) عام 1997، حافظت بلدية دبي على اهتمامها بإدارة الجودة الشاملة (TQM) بمحاولة مبكرة لتحقيق امتياز المؤسسة وفازت بجائزة تميز الهيئة الحكومية من برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز عام 1998. فكانت منافساً قوياً بين المؤسسات العامة في برامج التميز خلال تلك السنوات، محققة إنجازات في كل المجالات، واستمرت في تلقي الجوائز في الفئات المختلفة ومنها الفردية والإدارية وجوائز المؤسسات.

نشأ الاهتمام بدراسة الحالة لدراسة ما يربط بين الثقافة المؤسسية والأداء المؤسسي من تقرير التقييم الخارجي لعام 2017 على بلدية دبي بواسطة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. وصرح التقرير، الذي كُتب بناءً على مبادئ الجيل الرابع الجديدة المتبعة عام 2015، أن «بلدية دبي وضعت أساساً بشرياً قوياً ويجب أن تتطلع الآن إلى تنفيذ الثقافة المؤسسية والقيم التي ستنصبها مؤسسة متصدرة عالمياً» [23] حفز هذا التصريح أفكاراً حول دراسة الحالة عن

(23) برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.) (عام2017). دورة التقييم ال 20 لعام 2017 - بلدية دبي.

الصلة بين الثقافة والقيادة والأداء للبحث عن أفضل الطرق للمزيد من التميز من خلال أداء المؤسسة المُحسّن.

11.4 الثقافة المؤسسية والقيادة في بلدية دبي

تهدف دراسة حالة بلدية دبي إلى تقديم دليل تجريبي على الأثر الناتج عن الثقافة المؤسسية والقيادة التحويلية في الأداء المؤسسي بهذه الهيئة. وقُدِّمت بناءً على الصلة المقترحة في الشكل 11.1. طبقت الدراسة منهج التحليل المتعدد المتغيرات باستخدام تقنيات الترابط والاستقلال لتحليل البيانات المجمعة من الاستطلاع. ولوحظت ارتباطات عالية (<0.50) وواضحة إحصائياً بين المتغيرات، مشيرة إلى الحاجة إلى تقليل الأبعاد باستخدام تحليل العنصر الأساسي (PCA). واستخدام العوامل المستخرجة من تحليل العنصر الأساسي لتحديد الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمرتبطة بمساعدة الانكفاء الخطي.

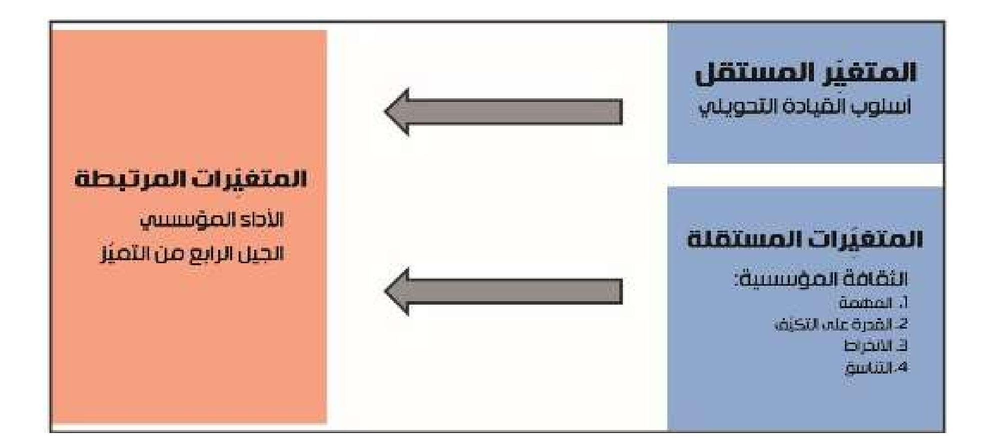
وكما ذكر في القسم السابق، فقد استخدم نموذج دانيال دينيسون (Daniel Denison) الثقافي لتحديد أثر الثقافة المؤسسية في الأداء المؤسسي والقيادة التحويلية من وجهات النظر الإدارية في بلدية دبي. ووُصف هذا النموذج من حيث أربعة أبعاد عامة. يمثل البعد الأول ثقافة المهمة؛ إذ تتمتع المؤسسة الناجحة بحس واضح بمهمتها وتحدد الأهداف الاستراتيجية نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية. أما البعد الثاني فهو ثقافة القابلية للتكيف، التي يحركها العملاء والمخاطرات والتعلم من الخبرات والأخطاء. كما أنها قادرة على الابتكار والتكيف وفق التغييرات. والبعد الثالث هو ثقافة الاشتراك التي تتحقق عندما يحصل الأشخاص على سلطة اتخاذ القرارات، وعندما تكون الفرق محور عمل المؤسسة وعندما يطور الموظفون قدرات على مختلف المستويات للحفاظ على المناسب منها وتحقيق متطلبات العمل الجاري. والبعد الرابع هو الاتساق؛ إذ تحافظ المؤسسة على ثقافة قوية ذات قيم مشتركة بين أفرادها وتكوّن بذلك هوية مشتركة ذات توقعات واضحة. يمكن أن يتفق أفراد ذوو

مهـارات ورؤى مختلفـة فـي المشـكلات الحرجـة وأن يعملـوا معـاً بتنسـيق وتكامـل لإنجـاز العمـل.

كانـت إجابـة المشـاركين المحتمليـن علـى الاسـتطلاع 103 مـن 209 (50 ٪ تقريبـاً). وكانـت النسـبة الأكبـر مـن المسـتجيبين (60 ٪) مـن الذكـور، ممـا يشـير إلـى هيمنـة الذكـور علـى المسـتوى الإداري فـي بلديـة دبـي؛ ففـي واقـع الأمـر، يبلـغ عـدد المديـرات خمـس مديـرات فقـط. كمـا كان 37 ٪ مـن العينـة بيـن 36 و45 عامـاً و 59٪ مـن المسـتجيبين يعملـون فـي المؤسسـة لأكثـر مـن 15 عامـاً، ممـا عكـس درجـة عاليـة مـن انتمـاء الموظفيـن. (60 ٪) مـن المسـتجيبين حاصلـون علـى شـهادات بكالوريـوس، و (27 ٪) حاصلـون علـى شـهادات ماجسـتير، ومشـارك واحـد فقـط حاصـل علـى شـهادة دكتـوراه. مثلـت مشـاركة مديـري الأقسـام (الإدارة العليـا) تقريبـاً نصـف العـدد الفعلـي للمديريـن فـي الهيئـة، ومثلـت اسـتجابة رؤسـاء الأقسـام (الإدارة الوسـطى) (59 ٪) ورؤسـاء مكاتـب الدعـم والتطويـر (25 ٪) وهـي نسـب عاليـة جـداً. كان هـؤلاء الأشـخاص علـى الأرجـح أكثـر قـدرة علـى تقييـم أسـلوب قيـادة الإدارة العليـا.

ومـن حيـث إحصـاءات الوصـف والتكـرار، لوحظـت أعلـى الأوسـاط وأقلهـا والانحرافـات عـن المعاييـر، إضافـة إلـى التركيـز علـى العناصـر ذات الاسـتجابات

الشكل 11.1: المتغيرات المستقلة والمرتبطة



الجوهرية. قيست كل العناصر على مقياس من 5 نقاط إذ مثلت القيمة 5 أعلى نقطة. وُجد أعلى وسط في سؤال ثقافة الاشتراك «يتم إخطاري وإشراكي في العمل الذي أقوم به، مما ينعكس إيجابياً على المؤسسة» (4.696). وفي المرتبة الثانية لأعلى الأوساط (4.578) على ثقافة المهمة مما يعكس: «أفهم استراتيجية المؤسسة». وجاء أقل وسط (4.167) بشأن الحصول على تدريب مناسب بخصوص «الاشتراك». لوحظ أقل تبدد للبيانات (انحراف معياري 0.494) في بُعد الاتساق: «أشارك مجموعة من القيم تُكَون شعوراً قوياً بالهوية ومجموعة واضحة من التوقعات» وكان العنصر 9 الأعلى (انحراف معياري 0.868) حول الحصول على تدريب مناسب. وافق أغلبية المشاركين بنسبة تصل إلى 71 ٪ على ثقافة الاشتراك «يتم إخطاري وإشراكي في العمل الذي أقوم به، مما ينعكس إيجابياً على المؤسسة».

سُجِّلت نتيجة عالية أخرى بنسبة 58 ٪ بموافقة الموظفين بقوة على ثقافة المهمة: «أفهم استراتيجية المؤسسة». كما وافقت نسبة 56 ٪ من المشاركين بقوة على عناصر منها: «أعمل على تحقيق أهداف قصيرة المدى ونشاطات يومية لتحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجيتها» و«أفهم احتياجات عملائنا وألتزم بالاستجابة إلى توقعاتهم المختلفة» و»أشارك وجهة نظر عامة وأعمل بتعاون للقضاء على مهمات العمل المتراكمة وتعزيز اتخاذ القرارات التي تحقق المصلحة العامة للمؤسسة ككل». وعلى الجانب الآخر، وافق بقوة 40 ٪ فقط على نقطة «تلقيت التدريب المناسب لتحسين مهاراتي وقدراتي لأتمتع بالقدرة على المنافسة الآن وفي المستقبل» وكانت 13 ٪ من الإجابات محايدة للعنصر نفسه. في أسئلة ثقافة الاتساق، وافق 58 ٪ على نقطة «أشارك مجموعة من القيم تكوّن شعوراً قوياً بالهوية ومجموعة واضحة من التوقعات».

أما فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، فكانت قيم الوسط، على الأغلب، قريبة من (4.2). وفيما يتعلق بسلوك القائد، كان هناك اتفاق كبير على هذه العناصر: «يضع مديري العواقب الأخلاقية لقراراتي في الحسبان» و»يتحدث مديري بتفاؤل عن المستقبل». ولكن كانت أوساط المشكلات التي تتعلق بمشكلات التحفيز الفكري والاعتبار الفردي أقل، وقدّرت بالقيمتين 4.108 و4.137 على الترتيب. كان تبدد البيانات بشكل

عـام <1.00 و<0.8. وجـاءت أعلـى سـمات التكـرار الخاصـة بسـلوك القائـد بنسـبة 52 ٪: «يضـع مديـري العواقـب الأخلاقيـة لقراراتـي فـي الحسـبان». اختـار 50 ٪ مـن المسـتجيبين للعنصـر «يتحـدث مديـري بتفـاؤل عـن المسـتقبل» كثيـراً جـداً أو دائمـاً، واختـار 34 ٪ كثيـراً إلـى حـد مـا، واختـار 14 ٪ أحيانـاً. وأجـاب 35 ٪ مـن المشـاركين أن مديريهـم غالبـاً يفضلـون مصلحـة المجموعـة علـى مصلحتهـم الشـخصية. ولكـن كانـت هنـاك نسـبة أقـل تبلـغ 45 ٪ تتعلـق بالتحفيـز الفكـري والاعتبـار الفـردي.

وتكشـف نتائـج الأداء المؤسسـي اختلافـات طفيفـة فـي قيـم الوسـط، التـي تراوحـت بيـن 3.1 و3.8. ممـا يشـير إلـى توافـر مسـاحة لتحسـين نتائـج أداء بلديـة دبـي، وفقـاً لمتطلبـات الجيـل الرابـع مـن نمـوذج التميـز. وُجـد وسـط أعلـى (3.892) للعنصـر «حققنـا نتائـج إيجابيـة تتعلـق بـإدارة المـوارد الماليـة فـي السـنوات الثـلاث الماضيـة مقارنـةً بالمنافسـين». وفـي العمـوم، كان الوسـط الخـاص بعنصـر «تحقيـق الرؤيـة» مرتفعـاً أيضـاً. علـى النقيـض، وُجـد وسـط أقـل (3.186) للعنصـر «تطويـر نظـام إدارة الابتـكار وتنفيـذه». ومـن المثيـر للاهتمـام ملاحظـة أن متوسـط التبايـن حـول الوسـط (الانحـراف المعيـاري) كان مرتفعـاً (<1.1) فـي نتائـج الابتـكار. كمـا كان مرتفعـاً نسـبياً فـي نتائـج العنصـر «وضـع خطـط وسياسـات الانتقـال الذكـي وتنفيذهـا» و«عمليـات إمـداد خدمـات الإدارة والتصميـم» و«وضـع خطـط إدارة المخاطـر وتنفيذهـا»؛ إذ كان متوسـط التبايـن (الانحـراف المعيـاري 1.078) و(الانحـراف المعيـاري 1.029) و(الانحـراف المعيـاري 1.007) بالترتيـب. كانـت الإجابـات بشـكل عـام فـي معظـم المجـالات والنصـف تقريبـاً، ممـا يعكـس نتائـج متوسـطة وعبَّـرت بضعـة عناصـر عـن آراء متطرفـة. فقـد اختـار نحـو 54 ٪ فـي معظـم المجـالات إجابـة عـن العنصـر: «حققنـا نتائـج إيجابيـة تتعلـق بتنفيـذ أداء الاسـتراتيجية ومتابعتـه فـي السـنوات الثـلاث الماضيـة مقارنـةً بالمنافسـين»؛ واختـار 53 ٪ الإجابـة نفسـها عـن العنصـر: «حققنـا نتائـج إيجابيـة تتعلـق بالإنتاجيـة والتطويـر الخاصيـن بجـودة العمليـات مـن حيـث الكفـاءة والفاعليـة فـي السـنوات الثـلاث الماضيـة مقارنـةً بالمنافسـين»؛ واختـار 52 ٪ الإجابـة نفسـها عـن العنصـر: «حققنـا نتائـج إيجابيـة تتعلـق بـإدارة المـوارد الماليـة فـي السـنوات الثـلاث الماضيـة مقارنـةً بالمنافسـين».

ولكن، اعتقد 30 ٪ من المشاركين أن المؤسسة حققت بالفعل في بعض الأحيان نتائج إيجابية ذات صلة بالتفكير المستقبلي مقارنةً بالمنافسين.

تم استخدام التحليل الانحداري لاختبار تأثير نتائج الثقافة المؤسسية والقيادة التحويلية في الأداء المؤسسي والتنبؤ بأثرها وفقاً للجيل الرابع من نموذج التميز:

- **نصف السنوي الأول**: يوجد تأثير كبير للثقافة المؤسسية في الأداء/ التميز المؤسسي.
- **نصف السنوي الثاني**: يوجد تأثير كبير للقيادة التحويلية في الأداء/ التميز المؤسسي.

في الشكل 11.2، تشير نتائج الاستبيان إلى أثر واضح للثقافة المؤسسية أو الأداء المؤسسي؛ إذ تساوي القيمة p 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة (a) = 0.05 (القيمة p 0.00 <0.05). علاوة على ذلك، فإن هذه النتيجة توضح أن معامل ارتباط بيرسون (معامل الارتباط) للمتغير المستقل، وهو الثقافة المؤسسية، يساوي 0.551 مما يعني وجود علاقة إيجابية بين الثقافة المؤسسية والأداء المؤسسي وفقاً لنتائج الجيل الرابع من نموذج التميز بوزن β يبلغ 0,551. نتيجة لأن معامل التحديد R2 يساوي 26.1، ويمكن تفسير 26.1 ٪ من التباين في الأداء المؤسسي بالوسط بالثقافة المؤسسية. لذلك، يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مع الإقرار بوجود بعض المتغيرات غير المعلومة. نتيجةً لذلك، توجد حاجة إلى المزيد من البحث والاكتشاف؛ إذ تبقى 74 ٪ من المتغيرات دون تفسير.

في الجدول 1، تشير نتائج الاختبار إلى أثر واضح للقيادة التحويلية في الأداء المؤسسي؛ إذ تساوي القيمة p 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة (a)= 0.05 (القيمة p 0.00 <0.05). كما أنه يوضح أن معامل ارتباط بيرسون (معامل الارتباط) للمتغير المستقل، وهو القيادة التحويلية، يساوي 0.436 مما يعني وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي وفقاً لنتائج الجيل الرابع من نموذج التميز بوزن β يبلغ 0.436. نتيجةً لأن معامل التحديد R2 يساوي 19.0، ويمكن تفسير 19.0 ٪ من التباين في الأداء المؤسسي بالوسط بالقيادة التحويلية. لذلك، يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مع الإقرار بوجود بعض المتغيرات غير المعلومة. نتيجةً لذلك، توجد حاجة إلى المزيد من البحث والاكتشاف؛ إذ تبقى 81 ٪ من المتغيرات دون تفسير.

الشكل 11.2: نتائج اختبار الانحدار.

النموذج 1: الثقافة المؤسسية الأداء المؤسسي (تحليل التباين)	النموذج 2: القيادة التحويلية والأداء المؤسسي (تحليل التباين)	النموذج/نتائج اختبار الانحدار R المتعدد R2
0.511a	0.436a	F
0.261	0.190	معاملات معيارية القيمة p
35.623	23.642	ارتباط المتغيرات المستقلة ضمن
0.000b	0.000b	معادل انحدار
0.511	0.436	A. المتغير التابع
1.000	1.000	B. قيم التنبؤ: (ثابت)
الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي	
المهمة والقابلية للتكيف والاشتراك والاتساق	القيادة التحويلية	

11.5 الملاحظات والتحليل

تشير الملاحظات إلى أن للثقافة المؤسسية بشكل عام تأثيراً إيجابياً في الأداء المؤسسي ببلدية دبي. وقد كان لسمات الثقافة المؤسسية الأربع (المهمة، والقابلية للتكيف، والاشتراك، والاتساق) المدمجة في نموذج دانيال للمؤسسات الفعالة تأثيراً واضحاً في أداء بلدية دبي. يعرض الشكل 11,3 تطبيق النموذج وفقاً لنتائج بلدية دبي.

ثقافة المهمة: كان لفهم الأشخاص استراتيجية المؤسسة التي يعملون بها ومشاركة رؤية ملهمة، أثر بالغ الإيجابية في أداء بلدية دبي ونتائجها. وتتمتع بلدية دبي بتركيز خارجي قوي على الاستقرار عندما تبذل جهوداً وتسعى لتحقيق إنجازات. ولكن لم ترتبط نتائج الأداء المؤسسي لدراسة تحقيق الرؤية بتحقيق أثر كبير. فما زالت هناك حاجة إلى التوفيق بين الرؤية والاستراتيجية وأنشطة العمل والسياسات لتحقيق تركيز كامل للموظفين على الارتقاء بأدائهم وزيادة إنجازاتهم.

وكان لثقافة القابلية على التكيف تأثير قوي في أداء بلدية دبي ونتائجها، مع الاتجاه إلى التركيز على خدمة العملاء بعد إطلاق تطبيقات خدمة مختلفة وتأسيس معيار بتقييم أربع نجوم في ثلاثة مراكز لتقديم الخدمات.

كان لثقافة الاشتراك تأثير عكسي في أداء بلدية دبي وتميُّزها في كل من النتائج

الإيجابية والسلبية، وهو أمر غير واضح. فعلى سبيل المثال، شعرت الإدارة في بلدية دبي بانخراطها الكبير وأن باستطاعتها أداء مهامها بإيمان قوي بالأثر الإيجابي لعملها في المؤسسة. وتدل هذه الثقة على مقدار القوة الكبير والسلطة لاتخاذ القرارات التي يتمتع بها القادة. ولكن اعتقد المشاركون أنهم لا يتلقون التدريب المناسب من المؤسسة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم للتأقلم مع التغيرات الحالية والمستقبلية. بالرغم من أن بلدية دبي تدير مركزاً للتدريب، فإن برامج التدريب تبدو وكأنها لا تلبي توقعات الموظفين أو تعزز من قدراتهم ومهاراتهم. إضافة إلى أنه لم تتم الإشارة إلى العمل الجماعي بأنه الطريقة المفضلة لأداء الأعمال، رغم ارتفاع عدد الفرق الحالية. ما يوضح بعض النقاط المفقودة في تكوين هذه الفرق وأدائها.

الشكل 11.3: نتائج تطبيق نموذج دانيال على ثقافة بلدية دبي

كان لثقافة الاتساق تأثير ضعيف ووسط ذو متوسط أقل، مقارنةً بالأبعاد الأخرى لأداء بلدية دبي ونتائجها؛ إذ تأثرت نتائج أداء بلدية دبي سلباً بالاتساق المنخفض للثقافة الحالية، فلا يملك الموظفون وجهات نظر مشتركة فيما يتعلق بالقضاء على العمل المتقطع وزيادة التوافُق في بيئة العمل.

كما أظهرت الدراسة وجود بعض المبادرات الحديثة في بلدية دبي، التي روّجت لقيم الشركة والثقافة الإيجابية بين القيادة والموظفين، وعلى الأرجح أن هذه التغييرات قد أثرت في نظرة الموظفين إلى ممارسات الاتساق. وكان الهدف من تلك المبادرات بناء الوعي وتوفير دليل سلوكي يطبق تلك القيم في الحياة اليومية. بدأ فريق مشترك من قسم الاستراتيجيات وقسم الموارد البشرية بتعريف قيم الشركة بوضوح لمختلف المستويات (على مستوى الهيئة والمديرين والموظفين) بطريقة عملية. علاوة على ذلك، فقد نظمت بلدية دبي جلسات تدريب وتبادل أفكار حتى تتمكن الإدارة من تحديد المناطق التي يمكن تنفيذ هذه الأفكار بها مغيرة بذلك الثقافة إيجابياً. ونتج عن الجلسات وضع «دليل قيم المؤسسة» ويحتوي على أمثلة سلوكية غنية لكل الموظفين. كما كانت تعقد ندوات مستمرة موجهة إلى الموظفين حول القيم وتنفيذها. إضافة إلى مبادرة أخرى هي تبني اعتماد «مستثمر الأشخاص» من المملكة المتحدة، وهو إطار عمل منظم يساعد المؤسسات ذات الأداء المتقدم عبر رحلة من التقييم. ويركز الاعتماد على ثلاث نقاط أساسية للتحسين: القيادة والتطوير والدعم.

أولاً: يجب أن يمثل القادة مُثلاً عليا من حيث القيم والأخلاق، ويجب أن يُشركوا المزيد من الموظفين في اتخاذ القرارات. ثانياً: يشجع الاعتماد على التطور الفردي المستمر وبناء القدرات، مما ينتج عنه نجاح مستدام. وأخيراً، يدعم الاعتماد دورة العمل وإدارة الأداء الفردي بمكافآت وحوافز.

نتيجةً لكل تلك الأنشطة، ارتفع الوعي بالقيم بمقدار 30 نقطة تقريباً، ولكن لم يتم تحقيق أثر ذلك على الأداء. فما زالت هناك حاجة إلى المزيد من التواصل والتسويق للشركة لنشر قصص واقعية والمكافأة عنها.

بوضع تأثير القيادة التحويلية في تعزيز أداء بلدية دبي في الحسبان، فقد وجدت هذه الدراسة تأثيراً واضحاً لذلك في الأداء المؤسسي. وساعدت النتائج المأخوذة من عينة ممثلة للإدارة الدراسة على فهم التفضيلات والاتجاهات والسمات السلوكية وتحقيق فهم أفضل للأبعاد الرئيسة للقيادة التحويلية.

يبدو أن السؤال حول صفات القيادة المثلى يمثل مشكلة حساسة؛ فهو يحدد القادة القادرين على بناء الثقة مع موظفيهم، وكانت الإجابات عنه سرية. يطلب السؤال من المديرين تجاوز رغباتهم الفردية والتركيز على صالح المجموعة. ويمثل وجود مثل هذه الصفات في القادة أهمية كبرى للموظفين.

كانت درجات السلوك والتحفيز عالية إلى حد ما في بلدية دبي مقارنة بنتائج المفاهيم القيادية الأخرى. ويبدو أن القادة يظهرون سلوكيات إيجابية ومقدرة بشدة ويتصرفون بنزاهة ودائماً ما يضعون العواقب الأخلاقية لأفعالهم في الحسبان. ومن المشجع أنهم يوجهون انتباههم نحو بناء حس عام مشترك بالرؤية أو المهمة لفريقهم. تدعم نتائج «استطلاع طاقة القيادة الإيجابية» هذه النتيجة وتتسق معها، إذ أُجري الاستطلاع داخلياً في بلدية دبي على كل مستويات القيادة.

كان متوسط نتائج هذا الاستطلاع مرتفعاً نسبياً بين القادة. من حيث التحفيز والإلهام، فإن القادة يلهمون الآخرين في المؤسسة. فهم يشرحون، بطرق بسيطة، الأهداف المشتركة، ويؤسسون فهماً مشتركاً لما يُعد صائباً ومهماً. كما يعززون المعنى الهادف ويروجون التوقعات الإيجابية حول ما يجب أن يتم فعله.

علاوة على ذلك، لم يُمارس التدريب الشخصي وتطبيق الاعتبارات الفردية على نطاق واسع بين القادة في بلدية دبي، بالرغم من محاولة القادة الفعلية للتعرف على احتياجات الموظفين الحالية وتلبيته، فمع ذلك لا يوسعون نطاق تلك الاحتياجات أو يرتقون بها محاولين الوصول بالقدرات الفردية إلى أقصى حد لها وتنميتها. لذا يجب على القادة ضرب الأمثلة وتوكيل المهام على أساس فردي، كما يجب عليهم أيضاً أن يوفروا الفرص ويضعوا ثقافة مؤسسية داعمة للتطور الفردي، حتى يصبحوا قادةً تحويليين.

11.6 الدروس المستفادة

تُوقِّعت التحديات الموضحة هنا بناءً على التحليل الوصفي وتحليل التكرار للنتائج الأولية التي تدل على وجود بعض الجوانب المحددة التي يمكن لبلدية دبي أن تحسن فيها من أدائها المؤسسي.

11.6.1 تفكير مستقبلي واضح

توجد بعض مواطن الضعف المشتركة في أُطر العمل الخاصة بعمليات المؤسسة من حيث غياب سياسات واضحة للتفكير المستقبلي. وقد تُحجب أفكار ومشروعات عدة نتيجة القصور المؤسسي والتنظيمي. في الوقت الذي تدعو فيه الإدارة العليا إلى الابتكار وتحقيق فوائده، فإن الإدارة الوسطى لا تزال تحت وطأة ضمان الأداء الأمثل لأنشطة العمل المركزية. ويمثل نظام الاقتراحات الحالي ممارسة رجعية أخرى؛ إذ تُقيَّم الأفكار فيه بالمقاييس ذاتها المستخدمة لتقييم أنشطة المؤسسة منذ عقود؛ فلا ترتقي المبادرات الجديدة إلى المستوى نفسه، ويتم صرف النظر عنها قبل منحها فرصة لإثبات فاعليتها. وغالباً ما تضطرب مقاييس الأداء بسبب المشكلة نفسها. ففي الوقت الذي يُطالب فيه الموظفون بالابتكار، لا يُنظر إلى حالات الإخفاق فعلياً بوصفها فرصاً للتعلم. فما زالت الإخفاقات تُعد نماذج فشل. يزرع هذا الخوف بين الذين قد يجرون اختبارات تستحق التنفيذ لولا هذا الواقع، فعلى سبيل المثال، قد يساعدون على تفادي استثمار المؤسسة الزائد في مشروعات خطرة. علاوة على ذلك، فإن أهداف أداء الموظفين وحزم التعويضات لا تمثل حوافز لفعل ذلك.

11.6.2 التواصل الفعال

أثرت أشكال التواصل الداخلي بالفعل في الأداء المؤسسي في بلدية دبي من حيث الاتجاهات الشخصية وتدفق المعلومات في الأنظمة الحالية. ويمثل الاتجاه الشخصي لبعض القادة إحدى المشكلات الأساسية؛ إذ يفترض عدد

من الأفراد في الإدارة العليا علم الجميع ببعض المعلومات، لأنهم شخصياً يعرفونها. فهم لا يقدرون فعلياً قيمة التواصل.

وعادة ما ينتج عن قلة وعي فريق العمل فجوة بين الاتجاهات الاستراتيجية ونقاط تركيز الموظفين في الأعمال اليومية. وبالمثل، تقع حالات إساءة فهم المعلومات أو تفسيرها بطريقة غير صحيحة تختلف عما قصده القادة والموظفون على الجانبين. وقد يؤدي هذا إلى مشكلات كبيرة تنشأ عن الالتباس. فهناك حاجة إلى المزيد من التواصل والآراء نتيجة لوقوع القادة تحت وطأة البيروقراطية وبسبب نمو المؤسسة وانتشارها في مختلف المواقع في دبي. كما يؤدي التفسير الخطأ للتواصل إلى العزوف عنه بنسبة كبيرة، مما يؤدي إلى مزيد من الالتباس. وفيما يتعلق بممارسات المؤسسة، فإن نظام التواصل المؤسسي الحالي لا يتميز بالفاعلية الشديدة لحاجته إلى نظام تقرير ممنهج. بالرغم من عقد العديد من الاجتماعات غير المجدولة، إضافة إلى الاجتماعات المعتادة، فإن فاعلية التواصل لا تُقاس. وعليه، يتصف التواصل بأنه غير مناسب وذو توقيت خطأ مما يعوق عملية اتخاذ القرار والتواصل الداخلي والخارجي. علاوة على ذلك، يوجد العديد من الأنظمة في المؤسسة تنتج كماً كبيراً من البيانات وتولدها، وتلك البيانات غير مصنفة بأنها بيانات مفتوحة. وتتمثل المشكلة في أن تلك البيانات ذات أهمية حقيقية وأنها أساسية لتكوين وعي قيّم.

11.6.3 تلاحم العمليات

لم تصمم العمليات وطرق التشغيل الحالية في بلدية دبي بالتركيز على خدمة العملاء، بل وفقاً لأنشطة الأقسام. ويمثل ذلك المنهج أسلوباً قديماً لسير العمل يؤدي إلى التعقيدات ومضاعفة الفترات الزمنية الفعلية وتجاوزها عند تقديم الخدمات. فبالرغم من وجود العديد من التغييرات الجديدة في الخدمات وتقديم تطبيقات ذكية، فإن غياب استراتيجية انتقالية ذكية يؤدي إلى ضياع الفرص المستقبلية وتفاوت الأداء.

11.6.4 القدرات القيادية

توضح النتائج إيلاء اهتمام محدود إلى الشركاء لتنمية قدراتهم على التفكير الناقد وحل المشكلات المستقبلة. ويعوق مثل هذا الاتجاه قدرة المؤسسة على حل المشكلات مما ينتج عنه مستوى منخفض من الإبداع والابتكار. ويستدعي هذا الأمر تكوين مهارات إدارية جديدة تمثل حافزاً لتحسين أداء بلدية دبي. نتيجة لذلك، يجب على المديرين متابعة تقوية مهاراتهم لأداء الدور المتوقع منهم.

11.7. التفكير الاستباقي (الاستشرافي)

نتيجة هذه الاكتشافات والدروس المذكورة أعلاه، قد تفكر بلدية دبي في تعزيز ثقافتها وقدراتها القيادية لتقديم أداء فائق ومتميز، كما أشار إلى ذلك تقرير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز لعام 2017.[24] وعليه، فإن النقاط التالية هي النقاط المقترحة لتركيز الجهود التحسينية:

يجب أن تعطي بلدية دبي لبناء ثقافة الابتكار أولوية في خطتها لكي تصبح مؤسسة ذات أداء عالٍ في حكومة دبي. وقد يُنشئ قادة بلدية دبي ثقافة تدعم الابتكار وتؤيد منهجاً جديداً ذا استراتيجيات وسياسات واضحة لتكوين صورة جديدة عن مديري الابتكار. كما يجب على القادة إدراك الاحتياجات الأساسية التي يجب تلبيتها لاستدامة ثقافة الابتكار. ويمكن تحقيق ذلك بإلقاء الضوء على المجالات التي يمكن إشراك الموظفين فيها من حيث الابتكار ومساعدة الموظفين على إضافة قيمة إلى الجوانب التي يتمتعون فيها بمعرفة عميقة ورغبة في الانخراط. وعلى الموظفين أيضاً فهم التواصل البيني بين عمليات العمل وخطوط تطوير الخدمات وطلبات العملاء. كما يجب على المديرين تمكين الموظفين بالتدريب الملائم والموارد وتشجيعهم على المخاطرة وأن يصبحوا رواداً في المؤسسة، وأن يوفروا لهم مساحة آمنة للتجارب دون الحكم على الإخفاقات.

(24) (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.) (عام2017). دورة التقييم الـ 20 لعام 2017 - بلدية دبي.

ستتمتع بلدية دبي بميزة لتبنّي منهج رسمي مدروس لضمان الاتصالات السليمة عبر وضع خطط تواصل (داخلياً وخارجياً)؛ إذ يجب تقييم نظام التواصل الحالي وتحسينه من حيث الهيكلة والاستراتيجية والابتكار وإدارة المواهب في المؤسسة. ويجب على القادة إدراك الحاجة إلى زيادة التواصل الموثوق وتنفيذ محاولة مدروسة لنقل المعلومات ومشاركة المعرفة لإنشاء مؤسسة تعليمية باستخدام تقنية جديدة مثل لوحات المعلومات. كما تلزم مهارات إدارة الاجتماعات السليمة لضمان التواصل الفعال مع الموظفين في الاجتماعات متكررة الانعقاد بأهداف وخطط واضحة. علاوة على ذلك، يلزم تأسيس نظام تقرير دوري بواسطة الإدارة العليا يحتوي على الإنجازات والنتائج والتحديات والحلول المبتكرة والتوصيات.

يجب التركيز على برامج التدريب عالية الجودة، التي تتناول كلاً من الاحتياجات السلوكية والفنية لتزويد موظفي بلدية دبي بالمعرفة والأدوات والمنهجيات اللازمة لتغيير السلوكيات والترويج للقيم الثقافية وضمان التحسينات والابتكارات المستمرة في الخدمات العامة؛ إذ تعد برامج التدريب والتوعية المستمرة مهمة لإعادة هيكلة القدرات وتلبية احتياجات العملاء بصفة مستمرة.

ستحقق بلدية دبي، على الأغلب، ثقافة مؤسسية قوية إذا تبنت عملية بناء الفريق بشكل أكبر. ونؤكد أنه يجب أن يتولى قادتها الدور الأساسي لنشر الشعور بالمسؤولية ونقله إلى الإدارة الوسطى والصغرى لبناء فرق وقيادتها في المجموعات الفرعية في المؤسسة؛ لتحويل بلدية دبي إلى هيئة عالية التمكين تتسم بالفاعلية والشمولية. ويمكن تعديل سياسات الموارد البشرية لتعزيز هيكلة المكافآت عن العمل الجماعي الجيد لتشبه ما يحدث في المؤسسات الدولية الناجحة. فقد تؤدي هذه التغييرات إلى زيادة الإنجازات الجماعية والحفاظ عليها من خلال الابتكار ومشاركة المعرفة والاحترام المتبادل والتعاطف والتفاهم المشترك.

قد تنفذ بلدية دبي الحيود السداسي (Σ6) لتتخلص من التباين وترفع من التنسيق الداخلي وتبني ثقة العملاء والموظفين. ويجب على البلدية متابعة

جهودها المستمرة لمشاركة القيم للتخفيف من الصراعات وزيادة التوافق؛ إذ يُعد التوفيق بين الرؤية والمهمة والاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التلاحم الثقافي؛ يجب أن يتشارك الأفراد الرؤية ذاتها.

يجب على البلدية تحديد مهمتها وقيمها التنافسية وفهمها وشرحها لموظفيها بأسلوب يشعرهم بقيامهم بعمل هادف. ثم يجب بعد ذلك تزويد الموظفين بما يحتاجون إليه لتتوافق المهام التي يؤدونها مع أهداف المؤسسة. وأخيراً، فمن المهم تقدير إنجازات الموظفين للحفاظ على أصحاب المواهب وضمان تطورهم المستقبلي في المؤسسة. بعيداً عن التوافق الثقافي، ويجب على كل العمليات والسياسات أن تعكس المهمة والقدرة على التكيف والاتساق والاشتراك في كل الاتجاهات الثقافية.

سيسهم كل ما ورد ذكره بشكل أكبر في خطة الإدارة للتغيير الفعال والتنمية القيادية. وعلى ممارسات الإدارة المحددة أن تغرس فكرة التغيير المستمر في فكر القادة. فمن الضروري بناء ثقافة مؤسسية تستند إلى قدرة المؤسسة على تقبل التغيرات الجارية والقدرة على التكيف. قد يُطوّع نموذج بروسكي أدكار (Prosci ADKAR)، الذي قدمته بلدية دبي في الماضي، لتيسير الحاجة الحالية للقادة والموظفين من حيث الوعي المتقدم والرغبة والمعرفة والقدرة.

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

كيف تضع تصوراً محورياً يجمع بين الثقافة المؤسسية والقيادة التحويلية والأداء المؤسسي؟

السؤال 2

هل يُعد نموذج دينيسون للثقافة المؤسسية صحيحاً وسياقاً مناسباً لفحص المهمة والتكيف والاشتراك في ثقافة بلدية دبي؟

السؤال 3

بالاستناد إلى الملاحظات والتحليل الذي أجري في دراسة الحالة، افحص نقاط القوة والضعف في قيادة بلدية دبي وثقافتها.

السؤال 4

قيّم الكيفية التي يمكن لبلدية دبي أن تتقدم بها لتحسن من ثقافتها المؤسسية وأسلوب القيادة فيها لتطور من أدائها وتميزها؟

شكر وتقدير

كتب هذا المقال محمد حبيب الرحمن وآمنة أحمد السويدي باستخدام المعلومات والمقابلات وبيانات الاستطلاع المتاحة للعامة، وكان الغرض منه طرح مواد نقاشية عن طريق النشر. ولا ينوي المؤلفان توضيح طريقة معالجة الموقف الفعالة أو غير الفعالة. قد يكون المؤلفان أخفيا أسماءً معينة ومعلومات تعريفية أخرى لضمان السرية. نُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة مقالات تحت عنوان «تجارب وتحليلات ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. ويستند هذا المقال، جزئياً، على أطروحة الدراسات العليا في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية التي كتبتها آمنة السويدي وأشرف محمد حبيب الرحمن عليها.

الفصل الثاني عشر



مركز دبي للإحصاء: إدارة الابتكار وإصلاح العمليات الإدارية

منى الشلقامي
تارا فيشباخ



في عام 2014، أطلقت الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات، «الاستراتيجية الوطنية للابتكار». كثفت هذه الاستراتيجية الجهود الوطنية نحو الأهداف المبتكرة، معلنة عام 2015 «عاماً للابتكار». وقد صرح رئيس الدولة صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان أن الاستراتيجية «تهدف إلى دعم جهود الحكومة الاتحادية وجذب المهارات الوطنية وزيادة البحث المتميز، إضافة إلى تعزيز الجهود لبناء كوادر وطنية قادرة على قيادتنا إلى المستقبل في هذا المجال نحو المزيد من التطور والازدهار والابتكار». وتهدف الرؤية إلى جعل دولة الإمارات واحدة من أكثر دول العالم ابتكاراً، مع تركيز الحكومة على تحقيق أهدافها. فقد ركزت حكومة دولة الإمارات على دور الحكومة في تعزيز الابتكار، وكيفية الترويج للابتكار بوصفه وسيلة لتنفيذ مهام القطاع العام.

تقدم الاستراتيجية تركيزاً خاصاً على الابتكار في الحكومة عن طريق تطوير السياسات والخدمات والإجراءات وتعزيز التنافسية. من أجل إعادة تشكيل الخدمات الحكومية لتمثل نموذجاً مؤسسياً منظماً، سيتم التركيز على حاضنات الابتكار وبناء قدرات وطنية متخصصة وتحفيز القطاع الخاص وتكوين شراكة بحثية دولية وتنمية القطاع العام. وستحفز الاستراتيجية الابتكار في سبعة قطاعات حكومية منها: الطاقة المتجددة، والنقل، والصحة، والتعليم، والتكنولوجيا، والمياه،

حكومات المستقبل
Actions and Insights – Middle East North Africa **(الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 221 إلى 238**

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 7576–2048/2048–S2048–75762019000007012/10.1108:doi

والفضاء.[1] في العام نفسه، 2014، تمت الموافقة على استراتيجية أخرى تعرف باستراتيجية دبي للابتكار. وكانت هذه نسخة معدلة من إطار العمل الوطني، وركزت على السمات المحلية لإمارة دبي. احتوت على 20 مبادرة فيها فقط وشملت القطاعات الحكومية السبعة المذكورة آنفاً، إضافة إلى أربعة قطاعات أخرى هي: الخدمات الحكومية والنشاط الاقتصادي والضيافة والسياحة.

تتناول هذه الحالة المناهج الابتكارية والمستقبلية في إدارة العمليات في مركز دبي للإحصاء، الذي يعد نموذجاً يحتذي به؛ فهي توصي باتباع الأساليب الإبداعية والفعالة لتسهيل تدفق العمليات وتبسيط سير الإجراءات لتشجيع الفاعلية والكفاءة والابتكار في كل مناحي الإدارة. كما تحدد اندماج أصحاب المصالح الذين يلعبون دوراً مهماً في تفعيل النماذج الحديثة والمتميزة في الهيئات الحكومية التي كان يُنظر إليها بأنها نماذج غير تقليدية.

12.1 إدارة الابتكار وتحسين العمليات: مقدمة

بناءً على إعلان حكومة دولة الإمارات العام 2015 عام الابتكار، فقد أسس مركز دبي للإحصاء وحدة الإبداع والابتكار في أغسطس من العام نفسه للإسهام في تنفيذ رؤية الحكومة واستراتيجيتها. وفي هذا السياق، بدأ مركز دبي للإحصاء وقيادته في تنفيذ الإصلاحات اللازمة لتحقيق الرؤية الجديدة للحكومة. تندمج مبادرة مركز دبي للإحصاء في السياق الوطني الأكبر في دولة الإمارات وتنبثق من رؤية الإمارات 2021. وتهدف الدولة إلى تحويل اقتصادها إلى نموذج تُحركه المعرفة والابتكار؛ إذ تتم رعاية وتنمية المنافسة والإنتاجية. وستدعم أُطر العمل القانونية والهياكل التنظيمية والخدمات الحكومية الأعمال التي تنمي الابتكار وتستفيد منه تجارياً في دولة الإمارات.[2]

---

(1) وزارة شؤون مجلس الوزراء. (عام 2017).Government innovation (الابتكار الحكومي). مقتبس من www.mocaf.gov.ae/en/area- of- focus/government-innovation

(2) رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة.2020، الإمارات العربية المتحدة. مقتبس من .www. vision2021 ae/en/our-vision/united- knowledge. تاريخ زيارة الموقع 28 نوفمبر 2018.

يُعد مركز دبي للإحصاء الهيئة الرسمية المسؤولة عن جمع المعلومات الإحصائية وتوزيعها في دبي، وقد أُسس تحت سلطة القانون رقم (23) في عام 2006 لأداء هذا الدور.[3] ويتبع المركز المجلس التنفيذي، وهو المرجع الإحصائي الرسمي الوحيد المسؤول عن جمع البيانات الإحصائية وتحليلها وتصنيفها، وبموجب هذا القانون على كل هيئة خاصة أو فردية أن تحصل على تصريح من المركز قبل إجراء أية استطلاعات.

وفقاً للمادة (6) من القانون رقم (23)، فإن أهداف مركز دبي للإحصاء هي «الإسهام في تشجيع التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الإمارة» و«تقديم الدعم الإحصائي إلى متخذي القرارات بهدف وضع سياسات التنمية والخطط وقياس الأداء الاستراتيجي».[4] ويشمل هذا إجراء إحصاء السكان وإعداد المؤشرات السكانية والاجتماعية والاقتصادية والدراسات المنفذة بتكليف والاستشارات المخصصة للهيئات الحكومية. كما تعمل الأهداف على فهم تلك الإحصاءات وفقاً للإحصاءات الدولية، كما يتم تنفيذها في دبي وبالتنسيق مع الهيئات الاتحادية. وسعياً من المركز نحو دعم التنمية المستدامة ورؤية حكومة دبي لتصبح «أسعد مدينة على وجه الأرض»، فإنه يهدف إلى توفير بيانات دقيقة ومبتكرة وتتميز بالشفافية والموثوقية. وتتعدد المواضيع الإحصائية التي يتم التركيز عليها، من الاقتصاد والصناعة والبيئة والتنمية المستدامة وبيانات السكان.

وتماشياً مع هذا التفويض الابتكاري الجديد، فقد هدف مركز دبي للإحصاء إلى تطوير نفسه في هذا المجال عن طريق تأسيس مشروع الإحصاءات الابتكارية وتوظيف أدوات العمليات وإدارة الابتكار الموجودة في جدول أعمال تحديد المعايير الذي وضعه برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (DGEP).

(3) ديوان سمو الحاكم في دبي. (عام 2006). القانون رقم (23) للعام 2006 بخصوص establishment of the Dubai Statistics Center (تأسيس مركز دبي للإحصاء).مقتبس من www.dsc.gov.ae/Public%20Documents/About%20DSC/law_no_23.pdf. تاريخ زيارة الموقع 28 نوفمبر 2018.

(4) المصدر نفسه.

ونتيجة لذلك، تلقى المشروع سبعة نجوم وشهادة تميز من برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز من بين جوائز أخرى. وذلك نتيجة للتطبيق الصارم لأداة تريد (TRADE) لتحديد المعايير. نظام تريد (TRADE) لتحديد المعايير هو نظام توثيق يوفر إطار عمل واضحاً مع الأدوات اللازمة لتطبيق أدوات تحديد المعايير وتحقيق التحسين المؤسسي المستمر.

حاول مركز دبي للإحصاء، عن طريق تبني أخلاقيات الابتكار في الحكومة، أن ينفذ نظاماً ابتكارياً لإدارة عمليات الأعمال لرعاية ثقافة الإبداع والتنمية والتميز. تمت المصادقة على هذه المبادرة بمحاولاته الحصيفة لتطبيق معيار إدارة الابتكار TS-16555-1، الذي نجح المركز في الحصول على الاعتماد فيه نتيجة لتطبيق عملية تحديد المعايير. ولكنه واجه تحديات غير متوقعة عندما حاول تطبيق هذه المناهج الحديثة والعصرية على مؤسسته. ما نوع الإصلاحات الهيكلية لأُطر عمل الإدارة لديه وعمليات الأعمال اللازمة لتحقيق هذا، ولاسيما في مؤسسة قطاع عام ذات تفويض ونطاق تشغيل صارم ومحدد؟

12.2 مشروع مركز دبي للإحصاء: مبادرة «الإبداع والابتكار»

توجد عدة نقاط يجب أخذها في الحسبان لتحديد مشكلة تتطلب منهجاً جديداً. أولاً، ما هي التحديات التي تبدو تعجيزية داخل مؤسسة ما؟ ثانياً، ما هي الجوانب المحددة التي تمثل عنق الزجاجة، وكيف يمكن تحويلها إلى مزايا؟

تواجه الأعمال والصناعات في هذه الأيام تحديات مستمرة نتيجة للوتيرة الغامرة التي تؤثر بها أشكال التغيير والتكنولوجيا والانتقالات الاقتصادية عالمياً في الأسواق في كل مكان. في الوقت الذي قد تؤثر فيه هذه التحديات في الصناعات بشكل مختلف، فإن الأسئلة الرئيسة التي يجب تناولها تتعلق بتحديد النضج المؤسسي استجابةً إلى ديناميكيات العالم المتغير. وتشمل بعض الأسئلة التفسيرية للأمر ما يلي:

- أين يمكن لمؤسسة أن تعثر على الأفكار الابتكارية السبّاقة لتحقيق النمو الطويل الأجل؟
- كيف يمكن لمؤسسة ما، إعمال هذه الأفكار بنجاح ووضع مذكرة بأفضل الممارسات؟
- كيف يمكن لمؤسسة ما، إشراك الموظفين بفاعلية لقيادة موكب الابتكار والتكيف بالتدرج؟

في سياق الأعمال، يُعرّف الابتكار بأنه تطبيق عملية أو منهج جديد يخلق قيمة في محاولة لتحقيق التحسين المستمر، مما يمكنه أن يحقق ميزة تنافسية.[(5)] إذا استُخدم استراتيجياً، فسيمكنه مساعدة الحكومات على تعزيز التجديد على المستويين الوطني والمحلي وتحسين الإنتاجية والكفاءة في نهاية المطاف.[(6)]

أصدرت دولة الإمارات «إطار عمل الابتكار الحكومي» الذي يهدف إلى تزويد موظفي القطاع العام بكل الإرشادات الأساسية المرتبطة بمفهوم «الابتكار الحكومي» وكيفية بدء العملية الابتكارية مع موافقتها لرؤية الحكومة 2021.

عرّف إطار عمل الابتكار الحكومي «الابتكار» بأنه «إطلاق خدمات وأنظمة وعمليات وسياسات واستراتيجيات جديدة و/ أو تحديث الخدمات والعمليات الحالية عن طريق تبني مبادئ جديدة «للتنمية المستمرة».

لا يتحقق الابتكار بالانطواء وهو ليس مجرد مجموعة من الأفكار البسيطة. كما لا يمكن نسخه من نموذج آخر، ولا يوجد نظام واحد أو ممارسة واحدة تناسب كل الوظائف في الظروف المختلفة. لذا يجب تخصيص استراتيجيات الابتكار لتلائم احتياجات المؤسسة؛ فهو يتطلب نظام ابتكار و»مجموعة

(5) BearingPoint. (عام2013). Procurement innovation vital to growth (التزود بالابتكار أساسي للنمو). مقتبس من www.bearingpoint.com/. تاريخ زيارة الموقع 20 يناير 2018.

(6) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (عام 2015).Public procurement for innovation (التزود العام بالابتكار): Good practices and strategies (الممارسات والاستراتيجيات الفعالة). مقتبس من www.oecd.org تاريخ زيارة الموقع 25 يناير 2018.

متناسقة من العمليات والهياكل المتكاملة التي تشير إلى كيفية بحث المنظمة عن المشكلات والحلول الجديدة التي تخلق أفكاراً لتكون مفهوماً مرتبطاً بالعمل وتصميمات منتجات وتحدد المشاريع التي يتم تمويلها».[7] ويتطلب تبنّي الممارسات الابتكارية، من حيث هذا المعنى، تغييرات تكميلية لعمليات المؤسسات؛ فمن دون استراتيجية الابتكار سيتم تعويق القدرة على اختيار أنظمة الابتكار وإدارة الخيارات التفصيلية والتحديات. ومن دون استراتيجية واضحة، قد ينتهي الأمر بالأقسام المختلفة في المؤسسة بالسعي وراء أولويات مختلفة، إن لم تكن متعارضة.

وفي هذا الصدد، واجه مركز دبي للإحصاء تحدياً استراتيجياً جوهرياً؛ إذ عانت المؤسسة، نتيجة غياب نموذج واضح لتشجيع الابتكار والحفاظ عليه، صعوبةَ إيجاد خارطة طريق تمتثل لتوجيهات الحكومة الجديدة؛ فقد ركزت رؤية حكومة الدولة 2021 والاستراتيجية الوطنية للابتكار عامةً، بشكل رئيس، على المستويات الاتحادية للتشغيل في دولة الإمارات.

ثانياً، لم يتوافر دليل إرشادي واضح في الاستراتيجية الوطنية للابتكار يشير إلى كيفية تطبيق الابتكار أو دمجه في مستويات تشغيل الحكومة المحلية. ورغم خصوصية مجال الإحصاءات، الذي يبقى معيارياً، فقد شعر مركز دبي للإحصاء بأهمية وضع أساليب ومبادرات ابتكارية للتغلب على التحديات الاستراتيجية. تبقى قيود المعايير والصيغ والسرية المحددة تطوق مجال الإحصاءات إذ تعتمد البيانات المجمعة التي تم قياسها على معايير دولية.

لا تملك معظم المؤسسات عمليات مضمنة للابتكار المستمر، ولاسيما عندما يتعلق الأمر بإدارة الابتكار، وهو قطاع من المرجح أن يتمثل فيه أكبر أثر مؤسسي. وغالباً تكون الطرق التقليدية للإدارة مغروسة بثبات، على المستويات

(7) ج. ب. بيسكانو (Pisano, G. P.) (2015). You need an innovation strategy (أنت بحاجة إلى استراتيجية للابتكار). Harvard Business Review، يوليو 54-44. مقتبس من www.hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy. تاريخ زيارة الموقع 25 يناير 2018.

التنفيذية خاصةً، وعليه، فإن الابتكار في الإدارة يوفر إمكانية تكوين ميزة كبيرة تؤدي إلى التفوق على المنافسين. ويتضح هنا دور منظومات إدارة الابتكار.

وهي «مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة في المؤسسة لوضع سياسات وأهداف وعمليات ابتكار لتحقيق تلك الأهداف».[8] باختصار، هو نظام تجميع أفكار ابتكارية وتنظيمها، وإذا تم تنفيذه بنجاح، فإنه يُدمج في هيكل المؤسسة.

12.2.1 الابتكار في إدارة العمليات

يمكن تعريف الابتكار في تحسين العمليات الإدارية بأنه «ابتعاد هادف عن مبادئ الإدارة التقليدية وعملياتها وممارساتها أو ابتعاد عن الصيغ المؤسسية المعتادة التي تغير بوضوح طريقة تنفيذ عمل الإدارة».[9] ويمكن للابتكار في إدارة العمليات ومناهجه أن يُنشئ تغيراً محتملاً في نجاح المؤسسة وموقفها من القيادة الصناعية؛ إذ يجب أن يحقق الابتكار في الإدارة أحد الشروط التالية أو أكثر لتحقيق نجاح مستمر: «الابتكار مبني على مبدأ جديد يتحدى التقاليد الإدارية؛ فهو نظامي ويتضمن نطاقاً من العمليات والأساليب وهو برنامج مستمر للاستحداث؛ إذ يتراكم التطور بمرور الوقت».[10]

وتتضمن العملية المؤدية إلى الابتكار في إدارة العمليات تحديد:

1. مشكلة تحتاج إلى حل جديد.

---

(8) م. كارلسون (Karlsson, M.) (2013). Who needs a standard for innovation management? (من يحتاج إلى معيار لإدارة الابتكار)؟ XXIV مؤتمر ISPIM- innovating in global markets (الابتكار في الأسواق العالمية): Challenges for sustainable growth (تحديات النمو المستدام). مقتبس من /www.conference.ispim. org/wp-content/uploads/sites/2/2013/11 ISPIM2013_Karlsson.pdf. تاريخ زيارة الموقع 12 فبراير 2018.

(9) ج. هامل(Hamel, G.) (2006). The why, what, and how of management innovation (لماذا وماذا وكيف تدير الابتكار؟). Harvard Business Review 84(2), الصفحات 84-72. مقتبس من www.hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation. تاريخ زيارة الموقع 12 فبراير 2018.

(10) المرجع نفسه

2. مبادئ إرشادية جديدة تشجع المناهج الجديدة.
3. توجُّه ضد المناهج أو المعتقدات التقليدية التي قد تعوق النتائج الإبداعية.
4. قصص النجاح التي تمثل دروساً للتعلم.

وبتناول هذه العناصر، اختيرت إدارة العمليات وإدارة الابتكار لتيسير تحسين عمليات المركز وخدماته بشكل عام. كما صادَق على الإبداع والابتكار بصفتهما المحركين للتطور المستمر للعمليات والإصلاح. وعلى الصعيد الداخلي، تساعد إصلاحات مركز دبي للإحصاء على تحسين عمليات إدارة الأفكار التي تدعم رفع عدد الابتكارات المنفذة في المؤسسة، ولاسيما عن طريق تنفيذ مراحل معايير إدارة الابتكار والحصول على شهادة IMS TS–16555–1 التي تغطي كل الفجوات السابق ذكرها.

12.2.1 تقييم نضج الابتكار

هدفَ مركز دبي للإحصاء هو الترويج لثقافة الإبداع والابتكار بين موظفيه. كما عمد إلى رفع مستوى نضج الابتكار مقدماً الدعم المطلوب للحل الإبداعي للمشكلات.

ويندرج الحل الإبداعي للمشكلات تحت تقييمات أداء الموظفين الشهرية والسنوية والحوافز، وسيساعد على تبسيط إجراءات عملهم والخدمات التي يقدمونها مما يسمح بالتعزيز المطلوب في أداء العمل. خارجياً، طمح إلى تحسين الخدمات والبيانات الإحصائية المقدمة إلى صانعي القرارات وعملاء المركز مثل الهيئات الحكومية والقطاع الخاص والأفراد كنتيجة للعمليات الداخلية المحسنة. ويرتبط ذلك أيضاً بهدف الحكومة لتحقيق سعادة العملاء.

أُسنِدت أولى الخطوات إلى مركز دبي للإحصاء، وبناءً على البيانات الداخلية والخبرة، قام نائب المدير التنفيذي، راعي المشروع ومدير مكتب الاستراتيجية والحوكمة المؤسسية، بإنشاء فريق مختص وتم تكليفه بتنفيذ المشروع. وقد تضمن الفريق قائد الفريق، ومُسرِّعاً لتحديد المعايير والمؤشرات، وفرداً إدارياً، وثلاثة أعضاء في الفريق. وتم تحديد الأعضاء وفقاً لخبراتهم ومهاراتهم وإسهاماتهم المحتملة في المشروع.

كان من الضروري للمركز أن يبدأ بإجراء تقييمات دورية لمستوى النضج لممارسات إدارة الابتكار فيه؛ إذ لم يكن الهدف من العملية تحديد مستوى النضج الحالي فحسب، بل تحديد الهدف الواجب تحقيقه من خلال الابتكار ومستوى النضج المطلوب. وارتبط هذا بالهدف الثالث؛ إذ حدّث مركز دبي للإحصاء استراتيجية ابتكار مبنية على معايير إدارة الابتكار TS 16555-1. وضعت اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي (CEN) «معايير إدارة الابتكار TS 16555-1» لتقديم إجراءات إدارة الابتكار وتنميتها. والغرض من المعيار TS 16555 هو إرشاد المنظمات لوضع نظام للممارسات المنظمة لإدارة الابتكار وتطويره والحفاظ عليه.[11] ما سيتيح لها تقييم نتائج المشروع مع ارتفاع متوقع لمستوى نضج إدارة الابتكار من مستوى 2 (مقتضب) إلى مستوى 4 (ذي هدف) بنهاية المشروع، بحلول 31 مايو 2017 (أي بعد ستة أشهر من تنفيذ المشروع).

ويشمل النموذج الأنشطة اليومية اللازمة لتوليد الأفكار الابتكارية التي يُمكن تنفيذها منفردة أو دمجها في العمليات والأنظمة الأساسية لإدارة المؤسسات. ويمثل هذا النظام مواصفات فنية مناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من غيرهما.[12] ويتكون النظام من سبعة أجزاء:

1. نظام إدارة الابتكار

---

(11) هـ. هاتندورف (Hattendorf, H.) (2014). Seven steps to creating a successful innovation framework (سبع خطوات لوضع نظام ناجح للابتكار). مقتبس من الموقع www. innovationmanagement.se/2014/01/27/seven-steps-to-creating-a-successful-innovation-framework. تاريخ زيارة الموقع 29 مارس 2018.

(12) أ. ج. ديلان (Dilan, A. J.)، س. السويري (Al-Swiri, S.)، س. رحمن (Rahman, S.) (2016). The new standard for innovation management systems: A comparative study of volvo construction equipment'sinnovationmanagementsystemandCEN/TSstan-dardizedinnovationmanagement system (المعيار الجديد لأنظمة إدارة الابتكار: دراسة مقارنة لنظام إدارة الابتكار لمعدات البناء لشركة فولفو بنظام إدارة الابتكار الموحد من اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي/ المواصفات الفنية).: Ma¨ lardalens University. مقتبس من الموقع www.diva-portal. se/smash/get/diva2:906107/FULLTEXT01.pdf. تاريخ زيارة الموقع 22 يناير 2018.

2. إدارة الذكاء الاستراتيجي

3. التفكير الابتكاري

4. إدارة الملكية الفكرية

5. إدارة التعاون

6. إدارة الإبداع

7. تقييم إدارة الابتكار

يُتوقع من الفريق أن يساعد أية مؤسسة دون النظر إلى حجمها أو انتمائها لأي قطاع في الارتقاء بمستوى النجاح والابتكار فيما يتعلق بالخدمات أو المنتجات أو الإجراءات أو النماذج التنظيمية. وفي الوقت نفسه، يسعى الفريق إلى تنفيذ أجندة المقارنة المرجعية التي وضعها برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز من خلال مبادرة «في دبي نتعلم». وتشمل الخطوة الأولى في هذه العملية التقييم الذاتي الدقيق للمجالات التي تمثل تحدياً وتحتاج إلى الإصلاح وكذلك تخطيطها وبالتالي، يبدأ الفريق مشروعه بالقيام بعدد من التقييمات الذاتية للابتكار، التي يُمكن الحصول عليها من (مركز تحسين الأداء الإداري) (BPIR)، وهي منظمة توفر موارد لأدوات تحسين الأعمال مثل المقارنة المرجعية وأفضل الممارسات وإقامة الشبكات وأكثر [13] من الأدوات الخمس الخاصة بالتقييم الذاتي للابتكار، ويرى مركز دبي للإحصاء أن أداة التقييم الذاتي بعنوان «نضج الابتكار (على مستوى المؤسسات)» هي الأشمل والأكثر إفادة؛ إذ تتيح التقييمات الذاتية لمركز دبي للإحصاء تحديد مستوى نضج الابتكار الحالي وكذلك تحديد المطلوب لتحسين المستوى.[14]

(13) BPIR. Business performance improvement resource (مورد لأدوات تطوير الأعمال التجارية). مقتبس من الموقع http://www.bpir.com/. تاريخ زيارة الموقع 2 يونيو 2018.

(14) Ahmed. (17 مايو 2016). Toward a world class innovation strategy: Dubai Statistics Center leading the way (نحو استراتيجية متميزة للابتكار: يضطلع مركز دبي للإحصاء بالدور الريادي) (منشور على مدونة على شبكة الإنترنت). BPIR. مقتبس من الموقع www.blog.bpir.com/benchmarking/toward-a-world-class- innovation-strategy-dubai-statistics-center-leading-the-way/. تاريخ زيارة الموقع 12 فبراير 2018.

تقييم النضج هو عملية تتيح للمؤسسات «إعادة اختراع نفسها وفقاً لقوة برامج الابتكار الخاصة بها فيما يتعلق بالأشخاص والعمليات والأدوات عبر خمسة مستويات للنضج». ويتم تصنيف الدرجات بحيث يمثل المستوى 1 أقل مستوى للنضج ويمثل المستوى 5 أعلى مستوى له، إذ يُطبَّق الابتكار ويُدمج في ثقافة المؤسسة إلى جانب إحدى المنظمات الداعمة والعمليات المحددة بدقة والأدوات الرسمية.[15] وتُصنف المستويات كما يلي:

- المستوى 1: مخصص
- المستوى 2: مقتضب
- المستوى 3: منظم
- المستوى 4: ذو هدف
- المستوى 5: الأمثل

هناك ثلاثة عناصر رئيسة تشارك في نجاح برامج الابتكار، وفقاً لنموذج نضج إدارة الابتكار من موقع Plan_View وهي: الأشخاص والعملية والأدوات.[16]

الأشخاص: يقود وجود عمليات منظمة تدعم الابتكار الموظفين إلى النجاح في تنفيذ برنامج الابتكار.

العملية: تغيير العمليات التنظيمية لتتكيف مع تطورات «السوق» مع تطور المؤسسة. العمليات راسخة أو تُشَغَّل آليّاً وهي في حالة تطور مستمر.

---

(15) Nauyalis, C. (28 أكتوبر 2013).The innovation management maturity model: How do you stack up? (نموذج نضج إدارة الابتكار: كيف يمكنك أن ترتقي بالمستوى؟). موقع Innovation management.مقتبس من الموقع www.innovationmanagement.se/2013/10/28/the-innovation-management-maturity-model-how-do-you-stack- up/. تاريخ زيارة الموقع 30 يناير 2018.

(16) Nauyalis, C. A new framework for assessing your innovation program: Introducing the innovation manage-ment maturity model (نظام جديد لتقييم برنامج الابتكار الخاص بك: تقديم نموذج نضج إدارة الابتكار).موقعPlainView. مقتبس من الموقع www2.planview.com/im3/docs/Planview-Innovation- Maturity-Model.pdf. تاريخ زيارة الموقع 10 يوليو 2018.

الأدوات: يتطلب أن تُشغّل الأدوات هذا النظام آليّاً، مما يؤثر في جميع الأشخاص في المنظمة ويشركهم.[17]

ونتيجة لذلك، يقيّم أعضاء الفريق أنفسهم بدقة: نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر، إلى جانب البحث عن مجالات جديدة للتطوير والأسباب الأساسية لأية سلبيات واجهتهم من قبل، باستخدام أدوات إدارة الجودة مثل مخطط السبب وغيره من تقييمات الذات والاستطلاعات. وتشتمل الأدوات الرئيسة لجمع البيانات على زيارات الموقع والتدريب وورش العمل والتقييمات وتقييم الأداء للأشخاص والأقسام والاجتماعات الدورية ومؤتمرات الفيديو لإجراء الاستطلاعات.

ويعد هذا جزءاً رئيساً من عملية تقييم نضج الابتكار التي يجب فيها تحديد أية مقايضات يتطلبها تنفيذ أحد أنظمة إدارة الابتكار وتقييمها. يمر أعضاء الفريق ببرنامج إصلاحي مكثف، وفيه يُعاد النظر في تكرار المهام وتُجَدَّد وتعزز روح الكفاءة والفاعلية داخل الأقسام. ثم يتم تحديد الأولوية للمجالات في التطوير ويتم إجراء بحث شامل لمعرفة كيفية اجتياز برنامج الإصلاح.

مع مجموعة من التوقعات المحددة مسبقاً والنية لرفع مستوى نضج إدارة الابتكار لاستراتيجية الابتكار الجديدة ليتم تنفيذها، كان على الفريق تقييم نتائج المشروع بصورة دورية وبأسلوب بناء. تناولت هذه الاستراتيجية المجالات الآتية: القيادة والتخطيط الاستراتيجي والأشخاص والثقافة والعمليات والأدوات والتقنيات والتدريب والمنشآت والاحتفاظ بالأفكار وإدارة الأفكار والمقاييس.

وجب قياس المحاور الأحد عشر للأداء حتى يتم تقييم مستويات النضج في مركز دبي للإحصاء، مما مهد الطريق لتأسيس وحدة الابتكار والإبداع. وقدم

(17) ب. راو (28 Rao, P.) يونيو Project management maturity model.2011 (نموذج نضج إدارة المشروع). مقتبس من الموقع Retrieved from https://pramodrrao.word-press.com/2011/06/28/project-management-maturity-model/. تاريخ زيارة الموقع 1 يونيو 2018.

هذا منظوراً جديداً بالكامل لخطط العمل وبدأ المركز رحلة ديناميكية يلزم فيها توجيه اهتمام كبير إلى الجوانب الآتية:

الثقافة السائدة في المركز: الهدف هو نشر مقدار الوعي المناسب حول أهمية الابتكار بين موظفي المركز والعملاء وأصحاب المصلحة.

العمليات الإدارية: الهدف تقدم العمليات والإجراءات التي يتبعها المركز للقيام بوظائفه وخدماته الرئيسة. وكان تطوير عمليات إدارة الأفكار بالغ الأهمية في ابتكار الاقتراحات ومعالجة الشكاوى. وقد أُنشئت مختبرات الابتكار في المركز أخيراً وعُقِدت جلسات العصف الذهني لنفس الأسباب.

التكنولوجيا: وجب توفير أحدث البرامج وأنظمة إدارة المعلومات لتعزيز نظام إدارة الشكاوى والمقترحات.

وكشفت نتائج تحليل هذه الفجوة عدداً من المخالفات التقنية، مثل عدم وجود نظام واضح وفعال لإدارة الابتكار، وهذا يعني أن إسهامات الموظفين القيمة لم تكن منظمة ولم يُستفد منها. أوضح الالتزام بتعليمات الحكومة أن المركز كان بحاجة إلى الإصلاح، وبصفة أساسية، تجديد الأنظمة الراكدة والثابتة التي لم تكن على علاقة مباشرة بطبيعة عمله الأساسي، وهو الإحصاء؛ إذ لم يكن بالأمر الهين تكييف هذه الأنظمة والعمليات الداخلية على نماذج وعمليات أعمال جديدة لا تنمي الأفكار الابتكارية فحسب، بل إنها ابتكارية في تطبيقها.

12.2.2 المقارنة المرجعية

كان الهدف الأساسي من المشروع هو تعرُّف أفضل الممارسات في إدارة العمليات، والتي تتيح لمركز دبي للإحصاء وضع استراتيجية للابتكار تبسط الإجراءات والخدمات وتُحسن تنفيذها. ونتيجة للتوجه نحو التميز والابتكار، اتجه المركز إلى تطبيق منهج المقارنة المرجعية الوارد في إطار مبادرات «في دبي نتعلم» لإدخال تعديلات على العمليات التي بدأ في تنفيذها. وترتب عليه

سعي مركز دبي للإحصاء إلى أن يصبح رائداً في تنفيذ أنظمة صحيحة لإدارة الابتكار، رفعت مستوى عمله الأساسي (الإحصاء) وحسّنته من خلال التعلم من شركاء المقارنة المرجعية ومعرفة أفضل الممارسات.

نُفِّذت المقارنة المرجعية في مركز دبي للإحصاء على المستوى التنظيمي حتى يتم تقييم الأداء الحالي ووضع الأنظمة والمناهج والأهداف للحصول على نتائج جذرية، بنظرةٍ فاحِصة لطبيعة عمل المركز والطبيعة غير المحددة لمسار الإصلاح، هذا فقد اعتُبرت المقارنة المرجعية أداةً مثمرة. وأسفر تطبيق المركز أداة المقارنة المرجعية المتبادلة عن فوز المركز بإحدى جوائز التميز. وفي السعي وراء الابتكار والتطوير، يزداد استخدام المقارنة المرجعية لأفضل الممارسات لتحقيق مزيد من المزايا. تركز هذه المنهجية على تطبيق أفضل الممارسات الراسخة بدلاً من قياس الأداء فقط. كما تكون المؤسسة قادرة على تحفيز الابتكار والتطوير الفعال من خلال متابعة الممارسات الجيدة. وتعزز هذه العملية نموذج «ثقافة التعلم» ويتم وضعها غالباً في معايير منح تمييز الأعمال.

تُمكِّن متابعة أفضل الممارسات المنظماتِ من النظر في الوضع الحالي وتطويره باستمرار، وهذا يسفر عن ممارسات أكثر فاعلية وتقديم منتجات وخدمات أكثر جاذبية. وعلى الرغم من انتشار رغبة تطبيق أفضل الممارسات، فإن منهج تحديد أفضل الممارسات وفهمها وتطبيقها غالباً ما يكون غير واضح أو يتم تطبيقه بشكل غير مترابط. وتوفر منهجية المقارنة المرجعية التبادلية لأفضل الممارسات ونظام الاعتماد المرتبط بها منهجاً فعالاً لمتابعة أفضل الممارسات وتنفيذها، بما يؤدي إلى تغيير الثقافة على المدى الطويل وتحقيق أداء وممارسات وعمليات متميزة رائدة.

منهجية المقارنة المرجعية التبادلية هي إحدى المنهجيات التي توفر النظام الإرشادي لتطبيق أدوات المقارنة المرجعية وتحقيق نتائج متناسقة. وضع الدكتور روبن مان (Robin mann) المنهجية التبادلية أول مرة عام 2009 ويتم بحثها حالياً في مركز أبحاث التميز المؤسسي (Centre for organizational excellence research – COER).

وهي تقدم منهجاً تدريجياً مرناً مكوناً من خمس مراحل مميزة، ويؤدي إلى نتائج مؤكدة. وهو نظام مُعتمَد يركز على مشاركة المعلومات وأفضل الممارسات لتحسين الأداء وتقديم أفضل قيمة للمؤسسة.

ويمكن أن يكون هدف المشروع محدداً أو شاملاً، مع التركيز على تحسين العمليات أو الأدوات أو الاستراتيجيات أو السلوكيات وغيرها. بمجرد وضع هدف المشروع، يتم قياس الأداء الحالي وتحديد الشركاء ذوي المقارنة المرجعية البنَّاءة، ثم تتم دراسة ممارساتهم قبل تحليلها واعتمادها. ومن ثمّ بدأ الفريق في تطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية لإيجاد خمس طرق لتحسين العمليات وتقييمها مثل مخططات غانت (Gantt) ومايكروسوفت بروجكت وأوراق عمل المهام وأوراق عمل مراقبة المشروع.

ونتيجة لذلك، وضع الفريق خطط عمل واضحة وأهدافاً ذكية قائمة على التقييم الذاتي مما تطلب إعادة هيكلة تنظيمية. وسيتأثر مكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي في مركز دبي للإحصاء بصفة خاصة؛ إذ إنه المسؤول عن إنشاء نظام واستراتيجية مناسبين لإدارة الابتكار تحت إشرافه، وهذان سيصبحان، فيما بعد، وحدة الابتكار والإبداع. وختاماً، حدد فريق مركز دبي للإحصاء نحو 11 تحدياً رئيساً، وتم التركيز عليها، وبعدها بعام وضعوا الخلاصة في «أفضل الممارسات في عمليات الإدارة».

12.3 تطبيق المنهجية التبادلية

المنهجية التبادلية مرنة؛ إذ يمكن تطبيقها لاكتشاف مشكلة/ مخاوف بسيطة في الأعمال (مما يستغرق 1–12 أسبوعاً) أو في تلك المشكلات المتعمقة في المشروع (مما يستغرق 13–36 أسبوعاً). ومنهج التخطيط دقيق بما يضمن أن يتم إجراء تحليل التكاليف والفوائد للمشروعات قبل بدئها. ويتم دعم المشروعات بـ»ورقة عمل إدارة المشروعات» كذلك، وهي دليل التدريب التبادلي (الذي يتكون من مجموعة شاملة من موارد المقارنة المرجعية والاستمارات النموذجية)

و»مخطط اعتماد المقارنة المرجعية». [18] وتحتوي المنهجية على خمس مراحل تدريجية وهي «الاختصاصات (تخطيط المشروع)، والبحث (بحث الوضع الحالي)، والاستفادة (الاستفادة من أفضل الممارسات)، والإبلاغ (الإبلاغ عن أفضل الممارسات وتنفيذها)، والتقييم (تقييم عملية المقارنة المرجعية والنتائج)». ولتحقيق نتائج ممتازة، تتم مراجعة المشروع باستمرار من حيث قدرته على تحقيق نتائج وفوائد ملموسة. [19] وفيما يلي شرح للمراحل الخمس:

I. مرحلة «الاختصاصات» (تخطيط المشروع)

في المرحلة الأولى من المنهجية التبادلية، قابل الفريق ممثلي مبادرة «في دبي نتعلم» وبدؤوا في وضع خطة تنفيذ المشروع. وكان نتاج ذلك إعداد تدريب على المنهجية التبادلية وبدء استخدام أدوات التحليل المختلفة المتاحة لهم، ما نتج عنه تحديد 11 مجالاً وممارسة بحاجة إلى مقارنة مرجعية.

II. مرحلة «البحث» (بحث الوضع الحالي)

أجرى الفريق بعد ذلك بحثاً مستفيضاً لفهم المجال الذي تُجرى عليه المقارنة المرجعية بشكل أفضل. وكان مهماً للفريق أن يحدد قياسات الأداء لتقييم التقدم المحرز. وقد استخدموا أدوات التقييم الذاتي المختلفة على أنها مؤشر لأداء المشروع؛ لأن أحد متطلبات المنهجية التبادلية هي أدوات مؤشر الأداء. كما بحثوا في موقع مركز تحسين الأداء بكثرة للحصول على «أدوات التقييم الذاتي للابتكار»،

(18) ب. راو (Rao, P.) 13 ديسمبر 2016. TRADE- benchmarking for excellence (المقارنة المرجعية- التبادلية للوصول للتميز). مؤسسة مجموعة دبي للجودة. مقتبس من الموقع www.dqg.org/?event=trade-benchmarking-for-excellence-5. تاريخ زيارة الموقع 29 مارس 2018.

(19) Rao, P. (13 ديسمبر 2016). Apply- TRADE best practice benchmarking (تطبيق المقارنة المرجعية التبادلية لأفضل الممارسات). موقع COER. مركز أبحاث التميز المؤسسي. مقتبس من الموقع www.coer.org.nz/apply/trade-best-practice-benchmarking. تاريخ زيارة الموقع 22 يناير، 2018.

ثـمّ حـددوا واسـتكملوا الممارسـات ذات الأولويـة لإجـراء المقارنـة المرجعية عليهـا عـن طريـق تطبيق مصفوفـة تحديد الأولويـات، ثـم صُنِّفت الممارسـات التي حددتها المصفوفـة وتـم تحديدهـا علـى أنهـا الممارسـات المناسـبة لإجـراء المقارنـة المرجعيـة عليهـا، (وهـي التكـرار والأهميـة والفائـدة والوقـت)، ورُتِّبـت، بعـد ذلـك، هـذه المعلومـات القيّمـة فـي جـدول ممارسـات التركيـز الرئيسـة لإدارة الابتـكار.

تضمنـت هـذه العملية أيضـاً زيـارات خبـراء مـن مركـز أبحـاث التميـز المؤسسـي وبرنامـج دبـي لـلأداء الحكومـي المتميـز (DGEP) للموقـع لمناقشـة المشـروع وتقديـم الملاحظـات واقتـراح أدوات تقييـم ذاتـي إضافيـة، وهـذا أدى إلـى تطبيـق أداة تقييـم ذاتـي إضافيـة اقترحهـا مركـز أبحـاث التميـز المؤسسـي (نضـج الابتـكار علـى المسـتوى المؤسسـي). ثبـت أن أداة التقييـم مفيـدة للغايـة، وبالتالـي تمـت ترجمتهـا إلـى العربيـة وجعلهـا رقميـة. وفـي محاولـة لزيـادة فائـدة هـذه الأداة ومشـاركة المعرفة المكتسـبة، التقـى الفريـق بأحـد الخبـراء لاختيار صيغة نمـوذج الاسـتطلاع، واسـتخدم موظفـو المركـز هـذه الأداة، وتـم تعميمهـا فـي الجهـات الحكوميـة المشـاركة فـي مبـادرة «في دبي نتعلـم». وقـد أدت هـذه العمليـة المعقـدة إلـى تطبيـق أدوات التقييـم الذاتـي ووضـع قوائـم عديـدة لمـا سـتركز عليـه المقارنـة المرجعيـة التـي أوضحـت مجـالات القـوة والضعـف فـي المركـز، كمـا تمـت مناقشـته بالتفصيـل أعـلاه.

III. مرحلة «الاستفادة» (الاستفادة من أفضل الممارسات)

تشـمل المقارنـة المرجعيـة مشـاركة مسـتمرة مـع شـركاء المقارنـة المرجعيـة، ومن ثـمَّ تعـد عمليـة اختيـار الشـركاء مهمـة. وضـع الفريـق معاييـر اختيـار شـركاء المقارنـة المرجعيـة عـن طريـق مـلء أحـد جـداول اختيـار الشـركاء، ثـم حـددوا شـركاء المقارنـة المرجعيـة المحتمليـن، وطبقـوا معاييـر الفـرز القائمـة علـى النمـوذج المقـدم مـن مركـز أبحـاث التميـز المؤسسـي. كمـا وضـع الفريـق بعـد ذلـك اسـتطلاعاً لتحديـد شـريك المقارنـة المرجعيـة اسـتناداً إلـى النمـوذج المُسـتخدم فـي توجيـه العمليـة.

وأثنـاء البحـث عـن شـركاء المقارنـة المرجعيـة المحتمليـن، حـدد الفريـق

المجالات اللازم تطويرها وطابقوها مع معايير اختيار شريك المقارنة المرجعية. فعلى سبيل المثال، بحثوا عن المنظمات ذات الاستراتيجية التي أدت إلى تطوير ثقافة الابتكار فيها.

وكانت مشاركة أصحاب المصالح، إحدى الركائز في المشروع، قد بدأت في هذه المرحلة؛ إذ دعا الفريق شركاء المقارنة المرجعية وتواصلوا حول إعداد بروتوكول وخطة للتواصل يتيحان التعاون. ثم حددوا بعد ذلك أصحاب المصالح المحتملين وصاغوا توصياتهم وشاركوها مع المعنيين. كما أنشؤوا قناتين فعالتين للتواصل المتبادل من خلال إقامة منتديات متباعدة أو حتى بدعوة أصحاب المصالح لاجتماعات نقاش لبناء الثقة ولمعرفة مصالحهم وتصوراتهم عن إصلاحات المركز بشكل أفضل.

أدى ذلك إلى تنفيذ مرحلة جديدة في عملية جمع البيانات؛ إذ قاموا بزيارات للموقع مع شركاء المقارنة المرجعية المحتملين مثل مؤسسة الإمارات للطاقة النووية ومركز الابتكار في شركة 3M وقنصلية الولايات المتحدة الأمريكية ومكتب تعداد الولايات المتحدة. كانت زيارتهم لجمارك دبي ومكتب سمو ولي عهد دبي، مثلاً، مهمةً جداً على وجه الخصوص؛ إذ شاركوا خلالهما خبراتهم في الحصول على اعتماد اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي للمواصفات الفنية لأنظمة إدارة الابتكار رقم 1ـ16555. خلال هذه المراحل، واستمر الفريق في إثراء معرفته عن المشروع من خلال المشاركة في «ورشة عمل إتقان تنفيذ الابتكار» التي نظمها برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وشركة إنوفيشن 360 (Innovation 360).

وأخيراً، أجْروا قائمة التحقق لاستطلاع اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي للمواصفات الفنية 1ـ16555 لتقييم معيار إدارة الابتكار ومعيار إدارة الابتكار، وجمع قائمة الاستنتاجات من هذه التقييمات وحدد أفضل الممارسات التي تتوافق مع هدف المشروع. نُظِّمت هذه البيانات في نظام يقوم بتصنيف الممارسات من حيث الوقت والتكلفة والجهد والتأثير، إضافة إلى نظام شيفرون (Chevron) (الفكرة الجيدة والممارسة الجيدة والممارسة الأفضل).

وجه هذا التصنيف إعداد قائمة شاملة لأوجه القصور في الأداء وحدد العوامل التمكينية لوضع أفضل الممارسات. ونتيجة لذلك، كان الفريق قادراً على صياغة التوصيات عن المجالات التي بحاجة إلى تطوير وكذلك أفضل الممارسات، التي أصبحت الأساس لخطة عمل التنفيذ.

IV. مرحلة "الإبلاغ" (الإحاطة بأفضل الممارسات وتنفيذها)

أعد تقرير مقارنة مرجعية مع الجهات الحكومية الأخرى، حتى يبلغ الفريق عن استنتاجاته. وجاءت كما يلي:

- وضع استراتيجية لإدارة الابتكار وتنفيذها؛ ورفع مستوى نضج إدارة الابتكار.
- تحسين العمليات والخدمات.
- تحسين عملية إدارة الأفكار من خلال زيادة وعي الموظفين والعملاء.
- تحديد أدوات التفكير الإبداعي وتنفيذها ليتم تطبيقها في مختبرات الابتكار وورش عمل العصف الذهني.
- تحديث أنظمة إدارة الاقتراحات والشكاوى.
- رفع عدد الابتكارات المطبقة داخل المؤسسة.
- إعداد عملية ملكية فكرية وتنفيذها.
- تنفيذ مراحل معيار إدارة الابتكار الذي يُغطي جميع أوجه القصور والحاصل على اعتماد المواصفات الفنية لأنظمة إدارة الابتكار 1 ـ 16555.

ليست هناك فوائد مالية مباشرة مقدّرة من تنفيذ المشروع، ولكن يؤخذ في الاعتبار زيادة الدخل وخفض التكلفة عند تنفيذ الأفكار الابتكارية. وقد حُققت الفوائد وخُفضت التكلفة كما هو متوقع من خلال:

1. توفير تكلفة تعيين مستشار لإعداد استراتيجية إدارة الابتكار.
2. توفير الأموال عن طريق إلغاء تقييم تحليل أوجه القصور الذي أُعِدَّ داخلياً اعتماداً على المعلومات المجموعة والخبرات المكتسبة من المشروع.

3. تعيين محاسب خارجي «شركة لويد لضمان جودة السجل» لتقييم مستوى نضج الابتكار الحالي في المركز، ولتعتمد معايير إدارة الابتكار من اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي للمواصفات الفنية 1ـ16555 لمركز دبي للإحصاء. (تم الاعتماد على تقييم المراجعة الأولى وتقييم المراجعة الثانية).

12.4 النتائج

نظراً لأهمية الابتكار في رفع مستوى أداء المؤسسات، فقد تطلع مركز دبي للإحصاء إلى تطوير استراتيجية للابتكار وحصل على معيار إدارة الابتكار (للمواصفات الفنية 1ـ16555) لبعض مبادراته الاستراتيجية التي تقود تطور عملياته وخدماته. فأسس المركز «مشروع إدارة عمليات الابتكار» وكان هدفه الرئيس تأسيس وحدة جديدة «للابتكار والإبداع» في المركز، داخل مكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وللحصول على معيار الآيزو لإدارة الابتكار من اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي للمواصفات الفنية 1ـ16555. واشتمل ذلك على دمج ممارسات المقارنة المرجعية، المكتسبة من خلال تطبيق المنهجية التبادلية، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتأسيس هذه الوحدة الجديدة. ونتج عن تطبيق المنهجية التبادلية بلورة 58 فكرة للإصلاح والتطوير، وقد تم التعامل معها بشكل صحيح من خلال أنظمة إدارة الابتكار المحدّثة.

ولم يحقق المركز هذه النتائج من مبادرته للابتكار إلا بعد تنفيذ سلسلة من خطط العمل والمهام. ولنبدأ بتنفيذ الفريق لعدد من أدوات التقييم الذاتي لنضج الابتكار للمساعدة على تحديد مؤشرات الأداء الحالي. واستناداً إلى هذه التقييمات، فإن تحديد مجالات التركيز للمشروع أدت إلى اكتشاف أفضل الممارسات اللازمة لتغطية أوجه القصور في الأداء. إضافة إلى بند عمل آخر قام به الفريق، وهو مرحلة البحث المكونة من دورتين بغرض زيادة وعي الموظفين. وانعكس تأثير هذا البند على استطلاع أُجري بين الموظفين لقياس مستوى الوعي والإقرار بخطط المؤسسة للابتكار ومراحلها وعملياتها ومعاييرها، وقد أوضحت نتائج الاستطلاع أن مستوى الوعي بين موظفي المؤسسة هو 86.7 ٪.

وخلال تطبيق المنهجية التبادلية، وجد مركز دبي للإحصاء أنه متفرد؛ إذ لم يكن العديد من النقاط المرجعية قابلاً للتطبيق على المؤسسة أو وظائفها. وبهذه الطريقة، فإن الابتكار داخل المركز جاء نتيجة تحليل النقاط المرجعية وتعديلها وإعادة تطبيقها لتناسب العمل في المركز. وفي حالة تعذر تطبيق النقاط المرجعية، وجد الفريق نقاطاً مرجعية جديدة؛ إما بالبحث أو التجربة والخطأ. وظل الموظفون متأهبين بسبب تقييماتهم السنوية التي تقيس إسهاماتهم ودعمهم في التغلب على التحديات التي تواجه أقسامهم. وكان متوقعاً منهم أيضاً الإسهام في رفع مستوى نضج الابتكار للمؤسسة.

علاوة على ذلك، رغب فريق المشروع في إشراك جميع أصحاب المصالح في عملية تطوير الابتكار في إدارة عملية الأعمال. واشترك في المشروع قيادات المركز وموظفوه والجهات الخارجية والعملاء ومكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي وشركاء المقارنة المرجعية وموردو إدارة الابتكار. والتزمت قيادات المركز بترسيخ ثقافة مؤسسية تمكينية من شأنها تعزيز الابتكار بين الموظفين. كما قامت القيادات بدور المبادرة لعملية التطوير وحاضنيها وداعميها، وكان الهدف الأساسي تحسين أداء العمل في المركز، وكان هذا الالتزام مثالياً بالتأكيد؛ إذ كان ذا تأثير تدريجي شعر به الجميع.

يشير مصطلح الجهات الخارجية في هذه الحالة إلى الجهات ذات الصلة بالحكومة وقطاع الأعمال الخاص والشركاء الأفراد. وكانت إحدى أكبر المسؤوليات التي وقعت على مركز دبي للإحصاء تعزيز عملياته وتحسين خدماته حتى يقدم معلومات إحصائية أفضل للجهات الخارجية؛ إذ كان يُنظر إليهم على أنهم أصحاب مصالح رئيسون. أما بالنسبة لمكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي في المركز فكان هدفه الأساسي وضع نظام واستراتيجية فعَّالين لإدارة الابتكار في المركز بشكل عام. ومن ثمَّ، من المنطقي أن تكون «وحدة الابتكار والإبداع» تابعة لمكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي في مركز دبي للإحصاء.

12.5 التحديات

عندما تعلق الأمر بالابتكار، كان من اللازم فهم المقايضات جيداً حتى يتسنى للمركز تنفيذ استراتيجية للابتكار؛ فقد تم اعتباره بالغ الأهمية للتغلب على التحديات التي تواجه إصلاح المؤسسة. ومن ضمن تلك التحديات مقاومة الموظفين للتغيير، وبالتالي كان التعاون والتوضيح أولى الخطوات لإحراز التقدم.[20]

وفيما يتعلق بإدارة المخاطر، كان على الفريق تخفيف أثر عدم وجود دليل محدد لاستراتيجية إدارة الابتكار ليكون نقطة الانطلاق، مما أثّر في تقدم مشروع المقارنة المرجعية وأدى إلى إبطاء عملية الإصلاح بأكملها. غير أنه قد تم الحد من هذا التأثير من خلال تحديد أفضل الممارسات المناسبة، ثم معايير إدارة الابتكار في عملية وضع الاستراتيجية.

وفضلاً عن ذلك، كانت هناك مخاطرة عدم توافر الإرشادات لتنفيذ الاستراتيجية، بسبب تركيز دولة الإمارات على الجهات الاتحادية فيما يتعلق بإدارة الابتكار. ولهذا، فقد نفذوا الجيل الرابع من معايير الأداء الحكومي المتميز التي اشتملت على إرشادات الابتكار نفسها التي نُفِّذت على المستوى الاتحادي وتضمنت الدليل الإرشادي لإدارة الابتكار الذي أصدرته هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس S 2015 :5020؛ دليل إدارة الإبداع في خطة 2017 الذي يرتبط بالاستراتيجية الوطنية للابتكار في دولة الإمارات واستراتيجية دبي للابتكار.

ثانياً، اضطروا إلى تحديد شركاء المقارنة المرجعية المناسبين، وكذلك الممارسات الصحيحة، وهو ما كان تحدياً آخر بسبب قلة المعلومات المتعلقة بمحور تركيز المشروع. ولكن تم التغلب على هذا التحدي من خلال إنشاء جدول متعدد الوظائف يربط أفضل الممارسات بمجالات تركيز معينة ويضع خارطة طريق يتبعها الفريق.

(20) ج. ب. بيسكانو (Pisano, G. P.) (2015).You need an innovation strategy (أنت بحاجة إلى استراتيجية للابتكار).مجلة Harvard Business Review، المجلد 93 العدد (6)، عدد الصفحات 54-44. مقتبس من الموقع www.hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy. تاريخ زيارة الموقع 15 أبريل 2018.

وكانت هناك مشكلة متعلقة بقيود الميزانية حتى يتم تنفيذ أفضل الممارسات المكتشفة، ولكنها حُلَّت من خلال دمج مشروع المقارنة المرجعية بمشروع نظام الإدارة المتكامل. وقد ساعد هذا أيضاً على تقليل التكلفة من خلال إلغاء تحليل أوجه القصور في الموقع بواسطة أحد المستشارين.

ومع بدء مرحلة تقييم المشروع، كان مهماً تحليل الاختلافات بين الفوائد المتوقعة من المشروع والنتائج الفعلية. ولزمت الإجابة على بعض الأسئلة أولاً مثل: ما هي الخطوات اللازمة للتحقق من هذه الاختلافات؟ وما سبب الاختلافات بين الرقمين؟ وصلت التكلفة الفعلية للمشروع 117.142 دولاراً أمريكياً، ومن المتوقع أن تصل تكلفة المشروع إلى 170,790 دولاراً أمريكياً بنهاية المشروع في 2017 الذي سيوفر على المدى الطويل 166.351.31 دولاراً أمريكياً (وهي تكلفة تعيين مستشار) بانتهاء 2018 إذ من المقرر تنفيذ المشروع الإضافي خلال عامي 2017 و2018. وفي النهاية، لن يكون الفريق قادراً على قياس التكلفة الإضافية التي وُفِّرت إلا بعد مرور فترة من ستة أشهر إلى سنة بعد تنفيذ المشروع.

12.6 الدروس المستفادة

نجح مركز دبي للإحصاء في ضرب مثال متميز عن الجهات الحكومية؛ إذ يستوعب الممارسات المستجدة التي تعد مبتكرة وفعالة في مجال إدارة العملية بشكل ديناميكي. ونتيجة لتطبيقه الفعال لمنهجيته التبادلية للمقارنة المرجعية، فاز بجائزة النجوم السبعة للتميز والابتكار في عام 2016 المقدمة من برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز عن إسهاماته المبتكرة في أفضل الممارسات. وضمن استخدام المنهجية تلك جمع البيانات بدقة وبصورة منظمة أسهمت، فيما بعد، في ابتكار تقنيات لإدارة العمليات الإدارية.

مهدت أدوات التقييم الذاتي المحددة، التي يستخدمها فريق الابتكار والتميز في مركز دبي للإحصاء بدءاً من التصنيفات ومصفوفات تحديد الأولوية وصولاً إلى الجداول متعددة الوظائف، الطريق للحصول على تقييم دقيق ساعد المركز

على إعادة النظر في العمليات الخاصة به وإصلاحها. علاوة على ذلك، يسرت خطة التواصل الديناميكية رحلة تميز المؤسسة إذ أدت دوراً مهماً في زيادة الوعي والمصداقية بين أصحاب المصالح المعنيين. وقد ضمنت الإدارة الفعالة وتوزيع المهام متابعة متجددة للأدوار والمسؤوليات المسندة لكل الموظفين العاملين في المشروع؛ إذ تم الالتزام بالمواعيد المحددة والتغلب على التحديات بفاعلية، وكذلك مراقبة الأداء العام في المشروع.

كما طرح المركز ما وصفه بمعادلة مركز دبي للإحصاء، التي تمت مشاركتها فيما بعد مع مركز أبحاث التميز المؤسسي، وأصبحت جزءاً من منهجية تقدير التكلفة والأسعار للمشروعات الإحصائية؛ تُستخدم لحساب متوسط مرتبات أعضاء فريق المشروع. أثّر هذا البند في دقة تقدير متوسط تكاليف العمالة في المشروع الذي أُدرج في التقديرات الفعلية والمتوقعة للتكاليف. وأحد البنود الجذرية التي نُفِّذت مشاركة مركز دبي للإحصاء في الجائزة التجارية العالمية لعام 2016 إذ إنه «أكثر شركة ابتكارية» في العام. فقد ساعد مشروع المقارنة المرجعية المركز في عملية التقديم والمشاركة حتى حصل على الجائزة الذهبية للعام في النهاية. وشارك مركز دبي للإحصاء تجربته مع إدارة الابتكار من خلال الاشتراك في المؤتمر العالمي التاسع للشبكة العالمية للمقارنة المرجعية بعنوان «أفضل الممارسات في إدارة الابتكار».

وقد حدد فريق مركز دبي للإحصاء مشروعين إضافيين وأضافهما في خارطة التقدم: الأول حول الحصول على اعتماد دليل إدارة الإبداع من دولة الإمارات (بحيث يبدأ تنفيذه في 2017 وينتهي بحلول 2018).

والمشروع الثاني حول الحصول على اعتماد الآيزو/ المواصفات الفنية رقم 279 لإدارة الابتكار في 2018. ويرى المركز أن المنهجية التبادلية ستساعده في تحقيق هذه الخطط لأنها قد تكون الأساس لتنفيذ مشروعات فعالة للمقارنة المرجعية بغض النظر عن طبيعة المشروعات أو إطارها الزمني. ولذلك، يجب تقييم قابلية تنفيذ أي مشروع وفائدته في مراحله الأولية.

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

بدأ مركز دبي للإحصاء في تطبيق نظام ابتكاري لإدارة الأعمال لترسيخ ثقافة الإبداع والتطوير والتميز. ما نوع الإصلاحات الهيكلية لنظم الإدارة والعمليات اللازمة لنجاح التطبيق، ولاسيما في منظمات القطاع العام بما فيها من مهام ونطاق عمل محددين بدقة؟

السؤال 2

استناداً إلى فهمك للحالة والبيانات المعطاة، ناقش كيف يمكن حصول إحدى المؤسسات على أفكار ابتكارية ممتازة لتحقيق نمو طويل الأجل والنجاح في تفعليها لوضع إطار لأفضل الممارسات، وفي الوقت نفسه تشرك موظفيها في قيادة عجلة الابتكار؟

السؤال 3

مع مجموعة من التوقعات المحددة مسبقاً والنية لرفع مستوى نضج إدارة الابتكار، بدأ مركز دبي للإحصاء في تنفيذ استراتيجيته الجديدة للابتكار. ناقش الإجراءات الأولية التي سيضطر الفريق التنفيذي إلى اتباعها، وكذلك الوظائف الرئيسة التي يجب عليه تناولها حتى يحقق أهدافه بنجاح في حالة التنفيذ.

شكر وتقدير

كتبت هذه الحالة منى الشلقامي وتارا فيشباخ مستخدمتين معلومات ومقابلات من مركز دبي للإحصاء، والهدف منها هو تقديم مواد للمناقشة الجماعية من خلال النشر. لا تهدف المؤلفتان إلى شرح فاعلية التعامل في موقف إداري أو عدم فاعليته. وقد تكون المؤلفتان أخفتا معلومات عن تحديد الهوية لضمان السرية. نُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة مقالات تحت عنوان «تجارب وتحليلات ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

الجزء الرابع

أجندة السعادة







الفصل الثالث عشر

المنظور

احتياج الاقتصاد الرقمي إلى الضمان الاجتماعي المرن

فيلي فييكو بولكا

أولي كانغاز



13.1. يجب أن يتحرر الضمان الاجتماعي، في المستقبل، من العوائق البيروقراطية وأن يتيح التغيير والتحول المرن من إحدى حالات سوق العمل إلى أخرى

لقد تغيرت طبيعة عمل الأفراد عبر التاريخ؛ إذ أنهت التكنولوجيا الحديثة عدداً من الوظائف وهمشت دور الأشخاص في القيام بالأعمال، ولا سيّما في الزراعة، وعلى نطاق واسع في الصناعة كذلك. جعلت التكنولوجيا إنتاج السلع وتلبية احتياجات البشر أسهل من أي وقت مضى.

وفي الوقت الحالي، الإجماع شبه السائد في مجال البحوث الاجتماعية هو أن ما سينتج عن الثورة الصناعية الرابعة، التي ستنشأ عن طريق تقنيات رقمية تستخدم الذكاء الاصطناعي، ستقودنا إلى الأتمتة المتزايدة للخدمات والأعمال المعرفية. بالإضافة إلى أتمتة الوظائف؛ إذ تمثل المنصات الرقمية عملية تقسيم الإنتاج إلى أجزاء أصغر. علماً بأن اقتصاد المنصات سيجعل الحدود بين الأشكال المختلفة للعمالة والبطالة، والعمالة مدفوعة الأجر وريادة الأعمال، وكذلك الحدود بين العمل الرسمي وغير الرسمي، غير واضحة. فأكبر شركة سيارات أجرة في العالم لا تملك سيارة أجرة واحدة، وكذلك نجد أكبر سلسلة الفنادق والضيافة في العالم لا تملك فندقاً واحداً. إلى جانب أن الاتجاهات المتعلقة بتكيف القوى العاملة مع هذه المتغيرات متعارضة.

حكومات المستقبل
Actions and Insights - Middle East North Africa (الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 241 إلى 249

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 7576-2048/2048-75762019000000 7013/doi:10.1108/S2048-75762019000000 7013

يرى الخبراء، الذين يؤكدون التطور الهائل للتكنولوجيا وانتشارها الواسع، أنه من دون سياسات اجتماعية مناسبة، سيؤدي تطورها إلى بطالة متفشية وتفاقم عدم المساواة إذ يحصل الناجحون في الاقتصاد الرقمي على فوائد النمو في الإنتاجية. ويوصي أصحاب هذا الرأي بجعل الراتب الأساسي هو السياسات المركزية.

وفي المناقشات التي لا يُنظر فيها إلى البطالة التكنولوجية وتقلبات أسواق العمل على أنها مشكلة، يكون التركيز على الأدلة التاريخية

عن التطور الإيجابي في العمالة على المدى الطويل. ويُنظر إلى ما ينتُج عن نمو الإنتاجية أنه يتيح وظائف أفضل بدلاً من يسبب البطالة الجماعية. كما يوصي أصحاب هذا الرأي بجعل التعليم هو السياسات المركزية.

في البحث الذي نشره كارل فراي (Carl Frey) و مايكل أ. أوزبورن (Michael A.Osborne,1) عام 2013،[1] وهما باحثان بجامعة أوكسفورد، هناك إشارة مستمرة إلى البطالة التكنولوجية الجماعية؛ فوفقاً للبحث، عند التأمل على المستوى التكنولوجي، تجد أن نصف الوظائف الموجودة حالياً في الولايات المتحدة معرضة لخطر الأتمتة خلال الأعوام العشرين القادمة. فوفقاً لتقدير فراي (Frey) وأوزبورن (Osborne) ، فإنه يمكن بسهولة أتمتة العديد من الوظائف منخفضة الأجر والوظائف التي تتطلب مستوى تعليم منخفضاً. ووفقاً لتقدير أحد الأبحاث التي نشرها ميكا باجارينن (Mika

(1) كارل ب. فراي (Frey, C. B.) ومايكل أوزبورن (Osborne, M.) (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? (مستقبل العمالة: إلى أي مدى ستتأثر الوظائف بالحوسبة؟). University of Oxford. ورقة عمل من برنامج أوكسفورد مارتن؛ م. آرتنز (Arntz, M.)، ت. غريغوري (Gregory, T.) ، و. زيران (Zierahn, U.) 2016.The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis (مخاطر الأتمتة على الوظائف في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: دراسة تحليلية مقارنة). ورقة عمل عن المجتمع والعمالة والهجرة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عن رقم 189. إصدارات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

pajarinen) وبيتـري روفينـن [2] Petri Rouvinen مسـتخدمين المنهجيـة نفسـها، أن ثلـث وظائـف فنلنـدا سـتتم أتمتتهـا خـلال الفتـرة الزمنيـة نفسـها.

وبالطبـع يخلـق التطـور التكنولوجـي فـرص عمـل جديـدة أيضـاً.[3] ولكـن يصعـب تقديـر عـدد الوظائـف الجديـدة التـي سيوفرها. ويتأكـد المـرء مـن الطبيعـة الاسـتثنائية للثـورة الرقميـة عندمـا نأخـذ بعيـن الاعتبـار أن عمالقـة الاقتصـاد الرقمـي مثـل شـركتي فيسـبوك (Facebook) أو غوغـل (Google) تـدر أرباحـاً كبيـرة لأصحابهـا ولكنهـا توظـف عـدداً أقـل مـن ذلـك الـذي وظفتـه الشـركات الصناعيـة الكبـرى فـي العقـود الماضيـة.[4]

إضافـة إلـى ذلـك، شـهدت العقـود القليلـة الماضيـة، فـي فنلنـدا كمـا هـي الحـال فـي العديـد مـن الـدول الأخـرى، اسـتقطاباً فـي الوظائـف؛ إذ زاد عـدد الوظائـف منخفضـة الأجـر والوظائـف مرتفعـة الأجـر علـى حسـاب الوظائـف متوسـطة الأجـر.[5] وإذا اسـتمر هـذا الاسـتقطاب، فسـوف يضطرنـا إلـى التفكيـر فـي كيفيـة دعـم أولئـك الذيـن يحصلـون علـى رواتـب منخفضـة حتـى يغطـي دخلهـم احتياجـات المعيشـة. ويبـدو فـي النظـام الحالـي أن إعانـات السـكن تعـد أحـد أشـكال الدعـم لأصحـاب الأجـور المنخفضـة.

(2) م. باجارينيـن (Pajarinen, M.)، ب. روفينـن (Rouvinen, P.) (2014). Computerization threatens one third of Finnish employment (تهـدد الحوسـبة ثلـث العمالـة فـي فنلنـدا). معهـد بحـوث الاقتصـاد الفنلنـدي

(3) ملخـص رقـم Author, D. (2015). Why are there still so many jobs?Thehistoryandfu tureofworkplaceautomation (لمـاذا لايـزال هنـاك الكثيـر مـن الوظائـف؟ تاريـخ أتمتـة مـكان العمـل ومستقبلها). صحيفـة Journal of Economic Perspectives المجلـد 29 العـدد (3)، عـدد الصفحـات 30-3؛ب. ميلر (Miller, B.) ، ر.د. آتكنسـون (Atkinson, R. D) (سـبتمبر 2013). هـل تأخـذ الروبوتـات وظائفنـا أم توفرهـا؟ مؤسسـة تكنولوجيـا المعلومـات والابتـكار.

(4) Ford, M. (2015). Rise of the robots. Technology and the threat of a jobless future (صعـود الروبوتـات: التكنولوجيـا والتهديـد بمسـتقبل بـلا وظائـف)- Basic Books. New York, NY.

(5) س. بيـكالا كيـر (Pekkala-Kerr, S.)، ت. ماشولسـكيج (Maczulskij, T.)، م. ماليرانتـا Maliranta, M.) (2016),Within and between firm trends in job polariza- tion: Role of globalization and technology (بيـن الاتجاهـات الثابتـة لاسـتقطاب الوظائـف: دور العولمـة والتكنولوجيا)،معهـد القـوى العاملـة للبحـوث الاقتصاديـة، ورقـة عمـل308. مقتبـس مـن http:// www.labour.fi/?wpfb_dl=3589. تاريـخ زيـارة الموقـع 11 أغسـطس 2018.

في هذا الفصل، سنحلل عدداً من التحديات التي ستفرضها الرقمنة واقتصاد المنصات على الدول ذات الرفاهية الكاملة. وعموماً، نحاول توقع خصائص نموذج السياسات الاجتماعية اللازم في الاقتصاد الرقمي. ويتمحور تحليلنا حول فنلندا، إحدى دول الرفاهية، التي تمثل نموذجاً متقدماً عن السياسات الاجتماعية تم تطويره في الحقبة الصناعية. يعطي دستور فنلندا لكل مقيم الحق في خدمات اجتماعية وصحية كافية ويشمل تأمين جميع المقيمين على تكاليف الرعاية الصحية وفقدان الدخل بسبب المرض والشيخوخة والبطالة وإصابات العمل والحمل وغيرها من الأسباب العائلية. والتعليم مجاني في جميع المراحل. وإيجازاً، فإن فنلندا مثال للدول ذات الرفاهية المكتملة، وهي محور مناقشتنا.

في البداية آثرنا الحديث عن أهمية توفير سبل العيش الكريم للجميع. ثم ناقشنا العوائق البيروقراطية المختلفة الموجودة في السياسات الاجتماعية الصناعية لطرق الإنتاج الجديدة. وهناك حلان حاصلان على «براءة اختراع» للمشكلة:

- **الأول**: يقال إنه عندما يكون لدينا سجل للإيرادات محدث (في حالة فنلندا سيكون ساري المفعول 2019) فسيكون من الممكن حوسبة مدفوعات الاستحقاقات ثمَّ القضاء على العوائق البيروقراطية.
- **الثاني**: يقدم أنصار برنامج الدخل الأساسي الشامل (UBI – Universal basic Income) إياه على أنه الحل لجميع التحديات.

في القسمين التاليين، نبين أن أياً من الحلين الحاصلين على «براءة اختراع» غير كافٍ لحل المشكلات المفترض حلها بموجبهما. ولكن، مع اتباع أفكار برنامج الدخل الأساسي الشامل، نرى أنه من الممكن تدريجيّاً تقليل عدد الشروط واستطلاع الموارد المالية في الحماية الاجتماعية. وفي الخاتمة، نبين أن نموذج السياسات الاجتماعية المطلوب يجب ألا يكون حبيساً لأفكار الماضي. فمن الصعب أن تقود للأمام وأنت تنظر في المرآة الخلفية.

13.2. سيوفر الضمان الاجتماعي المرن دخلاً كافياً في الحاضر والمستقبل

من المتوقع حدوث بطالة تكنولوجية في عالم الاقتصاد الرقمي، حتى مع وجود سيناريو أكثر اعتدالاً في المستقبل، على الأقل على المدى القصير والمتوسط، كما كانت الحال في الثورات الصناعية السابقة. فبما أن أوجه الترابط التي تؤثر في التطور تجعل من المستحيل وضع توقعات موثوقة على المدى الطويل، سيكون من غير المعقول استبعاد احتمال زيادة البطالة طويلة الأمد كليّاً.

وحتى لو انخفض معدل البطالة على المدى الطويل، فهناك سبب وجيه لتطوير الضمان الاجتماعي بحيث يصبح التحول إلى الاقتصاد الرقمي مُمكِّناً اجتماعياً للقوى العاملة. ولا ينبغي الاستخفاف بالزيادة في معدل البطالة التكنولوجية لا على المدى القصير ولا المتوسط؛ لأن من عواقب البطالة طويلة الأمد خسائر اجتماعية واقتصادية للمجتمع.[6]

وإذا افترضنا حدوث سيناريو معتدل على الأقل للبطالة التكنولوجية، فسيكون ذا تأثير في تطور الاقتصاد الكلي. كما تتمثل عواقب الزيادة في العلاقات بين البطالة والعمالة الناقصة وعلاقات العمل غير الدائمة في ضعف القوة الشرائية للناس، مما يؤثر في الطلب الإجمالي وبالتالي في استقرار الاقتصاد. وفي مثل هذه البيئة الاقتصادية، تقل الحوافز للشركات لضخ استثمارات جديدة ويغير الناس أنماط استهلاكهم على المدى الطويل بما يتوافق مع دخلهم المتوقع.

من منظور استقرار الاقتصاد الكلي، من المهم حماية القوة الشرائية للعاطلين عن العمل ومن يعملون بعض الوقت وعلاقات العمالة غير المستقرة في المستقبل. إضافة إلى ضمان الطلب الكافي من المستهلكين، فإن حماية القوة الشرائية مهمة أيضاً في مكافحة الفقر، إذ ثبت أن الفقر له آثار سلبية

---

(6) ج. فاليندوس (Valenduc G.)، ب. فيندرامين (Vendramin P.) (2016). Work in the digital economy: Sorting the old from the new (العمل في عالم الاقتصاد الرقمي: ترتيبه من القديم إلى الحديث). ورقة عمل من معهد الاتحاد التجاري الأوروبي 2016.03. معهد الاتحاد التجاري الأوروبي، (aisbl)

في صحة الناس وفي استعدادهم النفسي لاتخاذ خيارات معقولة. لذلك، من منظور الاقتصاد الكلي والأفراد، من المهم ألا ينهار الدخل المتاح للناس في عالم الاقتصاد الرقمي. إضافة إلى أنه يمكن منع حدوث ذلك من خلال توفير الضمان الأساسي الكافي ومن خلال الجمع بين زيادة الأرباح الحالية مع الضمان الاجتماعي، ومن خلال مراعاة الضمان الاجتماعي للتغييرات السريعة التي تحدث في وضع الناس في سوق العمل.[7]

13.3. ستصبح العوائق البيروقراطية أسوأ في عالم الاقتصاد الرقمي

منذ منتصف التسعينيات، والحوافز الاقتصادية للحصول على وظيفة محل قلق عند السياسيين. فكان يُعتقد أن تحسين الحوافز الاقتصادية سيزيد من مشاركة القوى العاملة في أسواق العمل، لكن تخفيض ضريبة الدخل لم يكن له تأثير كبير على الأقل في عروض العمل.

كانت مناقشة عوائق الحوافز محور السياسات الاجتماعية والعمالة على مدار العقدين الماضيين، ومن ثَمَّ قلّ الاهتمام بالعوائق البيروقراطية في نظام الضمان الاجتماعي الحالي. يعني مصطلح العوائق البيروقراطية التأخيرات في سداد الإعانات بسبب استطلاع الموارد المالية والاستحقاق للضمان الاجتماعي وتعهدات الإبلاغ عن الدخل والحالات التي يتعين فيها سداد الاستحقاقات ومواجهة الضغوطات؛ على سبيل المثال، عندما يرغب الشخص في الجمع بين العمل الحر والعمل المأجور. ويمكن أن يكون تأثير مشكلات الحوافز النفسية

(7) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2016). Automation and independent work in a digital economy. Policy brief on the future of work (الأتمتة والعمل المستقل في عالم الاقتصاد الرقمي. موجز سياسات العمل في المستقبل). Paris:: إصدارات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ إ. براينجولفسون (Brynjolfsson, E.)، أ. مكافي (McAfee, A.) ((2014. The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies (العصر الثاني للآلة: العمل والتقدم والازدهار في زمن التقنيات الذكية). New York, NY: شركة W. W. Norton & Company.

التي تسببها العوائق البيروقراطية في اتخاذ قرارات المشاركة في سوق العمل أكبر من تأثير الحوافز الاقتصادية؛ لأنه نادراً ما يتحمل الناس مخاطرة عدم دفع الإيجار أو عدم إمكانية شراء الطعام في نهاية الشهر.

مشكلة العوائق البيروقراطية معروفة في المناقشات السياسية عامةً، ولكن الإجراءات المتخذة لإنهاء هذه العوائق كانت محدودة جداً. وقد يكون السبب الرئيس وراء ذلك هو أن سياسات التفعيل، التي تؤكد توفير الحوافز الاقتصادية للعاطلين، قد حافظت على استطلاع الموارد المالية والاستحقاق للتأمين الاجتماعي بدلاً من إنهائهما. ولذلك فإن إنهاء العوائق البيروقراطية عملية صعبة بسبب عدم تحديد الآليات التي ستحقق ذلك، أو لعدم رغبة الناس في تحديدها.[8]

ونظراً إلى أن سيناريو الاقتصاد الرقمي المعتدل، يتوقع انخفاض الطلب على الأشخاص العاملين ولا يتأكد تماماً من هذا الشأن، ومهما انتهج الأفراد العمل الحر في اقتصاد المنصات، والجمع بين الضمان الاجتماعي والعمل بدوام جزئي والعمل الحر والتعلم مدى الحياة، فإن الخولده الهولندي يشكل تكافلاً يتيح للقوى العاملة فرصاً للتكيف مع الاقتصاد الجديد.

ومن الواضح أن التأثير المدمر للعوائق البيروقراطية يتضخم في اقتصاد يضطر فيه الناس إلى أن يكونوا قادرين على التغير المرن من إحدى حالات سوق العمل إلى أخرى، والجمع بسلاسة بين مصادر الدخل المختلفة.

13.4. لن ينهي سجل الدخل القومي جميع العوائق البيروقراطية

يرى الكثير من الأطراف السياسية في فنلندا أن سجل الدخل القومي الذي سيتم إطلاقه عام 2019 سيكون الحل الذي طال انتظاره لإنهاء العوائق

(8) مؤسسة التأمينات الاجتماعية الفنلندية. (عام 2018). Basic income experiment 2017_2018. (تجربة الدخل الأساسي 2018_2017). مقتبس من http: / /www.kela.fi /web /en /basic_income_experiment_2017_2018. تاريخ زيارة الموقع 22 أغسطس 2018.

البيروقراطية؛ إذ يُعتقد أن التسجيل في الزمن الفعلي للإيرادات سيتيح توفير بدل يومي للأشخاص الذين يعملون بدوام جزئي مع تأخير أقصر من الوقت الحالي دون إنهاء توقع الموارد المالية والاستحقاق، وسيتيح سجل الدخل أيضاً سداد إعانات السكن بشكل أكثر مرونة منه في الوقت الحاضر.

وإذا منع سجل الدخل حالات التأخير في سداد البدل اليومي المعدل وتعهدات الإبلاغ، فسيصبح العمل بدوام جزئي أسهل بكثير. ولكن سجل الدخل هو مجرد حل جزئي لإنهاء العوائق البيروقراطية وزيادة المرونة. وبما أن سجل الدخل وحده لن يجعل التغير المرن من إحدى حالات سوق العمل إلى أخرى أكثر مرونة، فمن المحتمل أن تكون الطريقة الوحيدة لإنهاء العوائق البيروقراطية هي إعادة تقييم استطلاع الموارد المالية والاستحقاق لإعانات البطالة. وكذلك نحن لا نملك أية ضمانات للنطاق والتاريخ الذي سيتم فيه تطبيق سجل الدخل، ولا إلى أي مدى سيكون سجل الدخل قادراً فعلياً على تلبية هذه التطلعات الكبيرة التي وُضع من أجلها.

وإضافة إلى تسهيل العمل بدوام جزئي، يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الضمان الاجتماعي في المستقبل لأصحاب الأعمال الحرة والخلط بين الدخل من الوظائف المأجورة ومن ريادة الأعمال والحاجة إلى التعلم مدى الحياة وإعادة التدريب، وكذلك الأنشطة المهمة للمجتمع البعيدة عن الاقتصاد النقدي.

13.5. لن ينهي الدخل الأساسي الإيرادات المتعلقة بالعوائق البيروقراطية

غالباً ما يُقدَّم الدخل الأساسي من دون استحقاقات، في المناقشات الدولية بصفة خاصة، على أنه الحل الأمثل للمشاكل الناجمة عن البطالة التكنولوجية وتقلبات أسواق العمل.[9] فيُنظر إلى الدخل الأساسي على أنه يوفر الطلب

(9) Standing, G. (2014). Precariat charter: From denizens to citizens (ميثاق فئة البركاريا: بدءاً من المقيمين وصولاً إلى المواطنين). London: Bloomsbury Academic القسم الأكاديمي.

الكافي من المستهلكين ويمنع تفاقم عدم المساواة ويجعل العمل بدوام جزئي والعمل الحر أسهل، وكذلك يتيح فرصاً أفضل لأولئك الذين يعملون في وظائف غير دائمة للتفاوض على ظروف العمل. ولذلك يرى الكثيرون أن الدخل الأساسي وسيلة لتأمين الدخل في عالم الاقتصاد الرقمي للعاطلين والعاملين في عمل غير دائم وأصحاب الأعمال الحرة.

ومن الواضح في التحليل النهائي أن مستوى الدخل الأساسي والنظام الضريبي المُزمع تطبيقه، والإعانات التي سيحل محلها، ستحدد أنواع التأثير الناتجة عن الدخل الأساسي؛ فستؤثر السياسات الاجتماعية الأخرى والوضع الاقتصادي أيضاً بشكل طبيعي في آليات تأثير الدخل الأساسي وبصفة خاصة في الطلب على القوى العاملة.[10] ويمكن أن تعطي تجارب الدخل الأساسي مؤشرات عن آليات تأثير الدخل الأساسي، ولكن التجارب ذات المدة المحددة لن تخبرنا بالحقيقة النهائية. ينطبق هذا على تجربة الدخل الأساسي العشوائية الجارية على مستوى فنلندا، وكذلك على جميع التجارب الأخرى.

ومع ذلك فإن العيب الرئيس في الدخل الأساسي هو أنه لا يزيد المرونة فيما يتعلق بهؤلاء الذين يتلقون إعانات بطالة ذات صلة بالدخل؛ لأنه حتى التعويض عن متوسط البدل اليومي ذي الصلة بالدخل مع وجود دخل أساسي لا يعد من الناحية الاقتصادية بديلاً واقعيّاً من دون أن يضعف الضمان الاجتماعي بشكل كبير.[11] وقد اقترح العديد من الناس تمويل الدخل الأساسي بفرض ضريبة روبوتات على رؤوس الأموال، ولكن من غير المرجح أن يكون هذا المنهج قادراً على تعويض الإعانات ذات الصلة بالدخل مع الدخل الأساسي.

---

(10) ت. ماتيكا (Matikka, T.)، ج. هارجو (Harju, J.)، ت. كوسونن (Kosonen, T.) (2016). Tuloverotuksenvaikutustyöntarjontaan. (أثر ضريبة الدخل في عروض العمل). ـ Valtioneuvostonselvitys ja tutkimustoiminnanjulkaisusarja 5 / 2016. (إصدارات مكتب رئيس الوزراء).

(11) أ. كانغاز (Kangas, O.) ، م. سمانواينن (Simanainen, M.)، ب. هونكانن Honkanen, P (2017). Basic income in the finnish context (الدخل الأساسي في حالة فنلندا). مجلة Intereconomics المجلد 52 العدد (2)، عدد الصفحات 87ـ91.

ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكن مناقشة الدخل الأساسي بوصفه شكل جديد من أشكال الضمان الاجتماعي الأساسي. فبما أن نصف العاطلين يتلقون إعانات بطالة متعلقة بالأرباح في الوقت الحالي، فمن المهم أن تشتمل إصلاحات الضمان الاجتماعي للاقتصاد الرقمي على هذه المجموعة.

13.6. من الممكن إنهاء توقع الاحتياجات وتأهيل المستحقين على مراحل

في بعض الحالات (مثل الأسر التي لديها أطفال)، يعني استطلاع الموارد المالية تلبية أكبر لاحتياجات الأسر والأفراد كل على حدة. ولكننا يجب أن نعيد النظر في استطلاع الموارد المالية والاستحقاق، اللذين تم إنشاؤهما لنظام الضمان الاجتماعي الحالي، في ضوء الاقتصاد الرقمي. فالحقوق والمسؤوليات القائمة على معايير التشغيل التقليدية تحد من فرص الناس في اتخاذ القرارات المستقلة التي يمكن أن تحسن وضع الشخص في سوق العمل.

سيوفر اقتصاد المنصات فرصاً جديدة للعمل الحر في المستقبل؛ لأن نتيجة نشر فكرة مباشَرَة الأعمال الحرة هي أن الجيل الجديد سينظر إلى الأعمال الحرة على أنها بديل طبيعي جداً للعمل مقابل أجر. ومع ذلك، فإن العمل الحر غالباً ما يكون محفوفاً بالمخاطرة فيما يتعلق بالدخل ولمعظم الناس يكون الحد من هذه المخاطرة من خلال الجمع بين العمل الحر والعمل مقابل راتب هو الخيار المالي الأكثر أماناً لإنشاء شركة. ومع ذلك، فإنه بسبب إجراء استطلاع الموارد المالية لإعانات البطالة، يمكن اعتبار صاحب العمل الحر بدوام جزئي رجل أعمال، مما يلغي الحق في إعانات البطالة.

ونظراً إلى أن التقنيات الرقمية تحل محل الوظائف، فإن الانتقال المرن إلى وظائف جديدة يعد شرطاً مسبقاً في غاية الأهمية للنجاح في عالم العمالة الرقمية. ومن الأسهل استخدام إعانات البطالة للدراسة، ولكن علمياً، لا يزال الأمر متروكاً لتقدير خدمات العمالة فيما يتعلق بتحديد أي أنواع الدراسة «تحسن مستوى العمالة».

ويجب استخدام إعانات البطالة بحرية أكبر من أجل الدراسة أيضاً، حتى يتسنى إعادة التدريب والتعلم مدى الحياة اللذين يتطلبهما الاقتصاد الرقمي. بما أنه، على عكس العقود السابقة، لم يعد من الممكن النظر إلى الدراسة على أنها استثمار خالٍ من المخاطرة في المستقبل، فلا بد من إعادة تقييم هؤلاء الذين يدرسون لنيل درجة البكالوريوس للتوجه إلى الدراسة الممولة بالقروض.

ومن المحتمل، حتى بعد إنهاء العوائق البيروقراطية، أن تزيد نسبة من لا يحصلون على دخل من العمل مدفوع الأجر. ومع ذلك، أشار العديد، في عالم الاقتصاد الرقمي، إلى أنَّ الرفاهية تُحقق بالبعد عن العمل الرسمي. وفي المستقبل، لن توجد تكاليف هامشية على للسلع الرقمية؛ إذ تكاد تقترب من الصفر، مما قد يمثل حافزاً لإنتاج المزيد من السلع دون عمل مدفوع الأجر. حالياً في قطاع الرعاية والعمل التطوعي وعمل النظراء (مثل إنتاج شفرة مفتوحة المصدر)، تُؤدى نسبة كبيرة من الأعمال بعيداً عن الاقتصاد النقدي.

وحتى يتم الاعتراف بالإنتاج خارج العمالة المأجورة على أنه مشاركة معتمدة في المجتمع، ربما نحتاج إلى العمل على نظام يشبه دخل المشاركة، ومن خلاله يمكن للأشخاص تحديد قيمة مشاركتهم من حيث الفوائد. والمشكلة الأكبر في دخل المشاركة هي كيفية تحديد المشاركة الكافية لكن من دون تقدير رسمي ينص على أن تخصيص دخل مشاركة لكل متلقٍّ للإعانات سيتطلب زيادة هائلة في الموارد الرسمية.

وحتى يكون دخل المشاركة حلاً مرناً في الاقتصاد الرقمي، من منظور كلٍّ من الفرد والمجتمع، فقد يكون من الضروري أن يعتمد على الثقة ومهارات التقييم الخاصة بالناس من أجل تحديد طريقة جذابة للمشاركة.

حالياً، تستغرق خدمات العمالة مدة طويلة من وقت العمل، ولبيان ما إذا كانت الشروط التي تمنح الحق في إعانات البطالة قد استوفيت. وهذا يترك وقتاً قليلاً جداً للدعم الفعلي للعاطلين: تعاني مكاتب العمالة نقصاً في الموارد، كما أن لديها الكثير من العملاء. وسيزيد إصلاح إعانات البطالة من فرص خدمات العمالة في دعم العاطلين بصورة ملموسة.

13.7. الضمان الاجتماعي في المستقبل لن يلتفت إلى الماضي

يُعد المقدار المناسب من الإعانات الأساسية أسهل طريقة لمنع مشكلات الأفراد والمجتمعات الناجمة عن الاقتصاد الرقمي. إضافة إلى كونه وسيلة فعالة لإنهاء العوائق البيروقراطية.

ونظراً لأن دعم الأفراد هو المصدر الأخير للدخل، فقد تم إجراء استطلاع الموارد المالية المتوقعة على نحو ملائم لمعرفة مستويات الدخل، إذ تتفاقم مشكلة الدعم بسبب عدم كفاية الإعانات الأساسية الناجمة عن المشكلات البيروقراطية. وكلما زاد عدد الأشخاص الذين اضطروا إلى اللجوء إلى دعم الدخل بسبب عدم كفاية الإعانات الأساسية، كانت العوائق البيروقراطية أكثر تعقيداً.

من الممكن ألا يؤدي الإنهاء الجزئي لتوقع الحاجة للموارد المالية والاستحقاق للحصول على إعانات البطالة إلى زيادة مرونة الضمان الاجتماعي بشكلٍ كافٍ في الاقتصاد الرقمي. وفي هذه الحالة، ربما يكون هناك سبب وجيه لمناقشة الدخل الأساسي شكلاً جديداً من الإعانات الأساسية مرة أخرى.

لا شك أن إصلاحات الضمان الاجتماعي وحدها لن تؤدي إلى حل مشكلة نطاق فرص القوى العاملة في التكيف مع الاقتصاد الرقمي. وإضافة إلى إصلاح الضمان الاجتماعي، ستؤدي الحلول المعتمدة في السياسات الاقتصادية والتعليمية دورها في تحديد شروط الحياة العملية في عالم الاقتصاد الرقمي. ومع ذلك، فمن الواضح أنه لا يمكن العودة بالضمان الاجتماعي إلى المعايير التقليدية على الموظف الذي يتقاضى راتباً إذا زاد عدم الاستقرار في أسواق العمل.

أما في الوقت الحالي، فإن وضع سوق العمل مستقرٌ نسبياً عندما يطلع المرء على أشكال علاقات العمالة. فإذا اطلع المرء على العمل المأجور، فلن يكون هناك تغيير كبير خلال العقدين أو الثلاثة الماضين. 80 ٪ من العاملين و70 ٪ من العاملات بأجر لا يزالون في وظائف دائمة بدوام كامل. ولكن الوضع يختلف إذا اطلع المرء على رواد الأعمال. ففي خلال المدة نفسها، زاد عدد رواد الأعمال

بمقدار 60.000. وعلينا كذلك ألا ننسى أنه يوجد 100.000 عاطل. ومن المفيد أيضاً أن نتذكر بطء حدوث التغييرات الهيكلية الاجتماعية الرئيسة في فنلندا مقارنةً بدول أخرى، ولكن بمجرد أن بدأت، كانت تغييرات جذرية وسريعة. فعند الإعداد لما سيأتي، علينا تقييم الكثير من الاحتمالات بصراحة. ومن الصعب أن تقود للأمام وأنت تنظر في المرآة الخلفية. ولذا يجب ملاحظة ما يلي:

- تقديرات تأثير الاقتصاد الرقمي على القوى العاملة على المدى الطويل متعارضة.
- وفقاً للتقديرات المعتدلة، ستزداد البطالة التكنولوجية، على الأقل على المستويين القصير والمتوسط، وستزداد كذلك التقلبات في أسواق العمل.
- سيتم الأخذ بعين الاعتبار في الضمان الاجتماعي المرن السيناريوهات المختلفة في المستقبل، كما سيتصدى لمشكلات الحاضر والمستقبل.
- ستتفاقم البطالة التكنولوجية والتقلبات في أسواق العمل بسبب العوائق البيروقراطية الناتجة عن إعطاء إعانات البطالة اعتماداً على استطلاع الموارد المالية والاستحقاق.
- ضمان توفير إعانات أساسية كافية أمر مهم لحماية القوة الشرائية للأفراد ومكافحة الآثار السلبية للفقر وإنهاء العوائق البيروقراطية.
- ومع ذلك، يجب أن يتيح الضمان الاجتماعي في المستقبل الجمع المرن بين العمالة المأجورة والعمل الحر والتعلم مدى الحياة والإنتاج الذي يتم بعيداً عن الاقتصاد النقدي.
- إضافة إلى استخدام سجل الدخل القومي، يمكن إنهاء استخدام استطلاع الموارد المالية والاستحقاق للحصول على إعانات البطالة تدريجياً.
- إذا ثبت أن الإصلاحات غير كافية لإنهاء العوائق البيروقراطية، فينبغي النظر في إمكانية تطبيق نظام الدخل الأساسي.

شكر وتقدير

كتبت هذه الحالة فيلي فييكو بولكا (Ville_VeikkoPulkka) وأولي كانغاز (Olli Kangas) مستخدمين معلومات ومقابلات، والهدف منها هو تقديم مواد للمناقشة الجماعية من خلال نشرها. لا يقصد المؤلفان شرح فاعلية التعامل في موقف إداري أو عدم فاعليته. قد يكون المؤلفان أخفيا معلومات عن تحديد الهوية لضمان السرية. نُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة بعنوان «الإجراءات والرؤى ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية إدارة الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.



الفصل الرابع عشر

هيئة المعرفة والتنمية البشرية: الابتكار في إدارة الموارد البشرية وسعادة الناس

منى الشلقامي

تارا فيشباخ



أحـرزت هيئـة المعرفـة والتنميـة البشـرية (KHDA)، مـن خـلال مشـروعها «سـعادة النـاس»، تقدمـاً ملحوظـاً فـي مجـال إدارة المـوارد البشـرية. وسـعياً وراء التطـور المستمر، رغبـت الهيئـة فـي اكتشـاف طريقـة جديـدة لزيـادة سعادة موظفيهـا ورفاهيتهـم. فقـد أرادت الإدارة العليـا لهيئـة المعرفـة والتنميـة البشـرية إحـداث ثـورة فـي عملياتهـا وإدخـال مناهـج ابتكاريـة فـي الإدارة وزيـادة سـعادة موظفيهـا. فـي محاولـة لتبنـي ثقافـة الرفاهيـة فـي بيئـة العمـل مـن جميـع النواحـي. غيـرت هيئـة المعرفـة والتنميـة البشـرية سياسـات وأنظمـة التوظيـف والاحتفـاظ بالموظفيـن ومـدى الأعمـال التـي يقومـون بهـا التـي تتبعهـا لاختيـار ودعـم الموظفيـن الذيـن سيسـهمون فـي تبنـي ثقافـة الرفاهيـة والسـعادة داخـل هيئـة المعرفـة والتنميـة البشـرية. فـازت هيئـة المعرفـة والتنميـة البشـرية بجائـزة برنامـج دبـي لـلأداء الحكومـي المتميـز لأنهـا جعلـت موظفيهـا أسـعد الموظفيـن مـن خـلال تطبيـق منهـج جديـد ومتميـز لتحسـين بيئـة العمـل. ولـم تقتصـر السـعادة علـى موظفـي الهيئـة فقـط، بـل شـملت جميـع أصحـاب المصالـح الذيـن يتعاملـون معهـا، مثـل أوليـاء الأمـور والزائريـن ومديـري المـدارس والمعلميـن وشـركاء الأعمـال. وسيصبـح النظـر فـي إنجازاتهـم لزيـادة سـعادة الموظفيـن أمـراً مهمـاً للغايـة فـي هـذه المرحلـة الجديـدة لإدارة المـوارد البشـرية. تتنـاول هـذه الحالـة المناهـج الابتكاريـة والمسـتقبلية لإدارة المـوارد البشـرية فـي جهـة حكوميـة معينـة لتضـرب مثـلاً يطمـح إليـه الآخـرون. وتوصـي بتبنـي أحـدث

حكومات المستقبل

Actions and Insights ـ Middle East North Africa (الإجـراءات والـرؤى ـ الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيـا) المجلـد 7، مـن 251 إلـى 270

doi:10.1108/S2048-757620190000007014/2048-7576

النماذج والأساليب لإنشاء بيئة عمل تنمي مواهب الموظفين عبر مجموعات متنوعة. كما تبين تكامل العديد من أصحاب المصالح وهو ما يؤدي دوراً بارزاً في تطبيق نماذج حديثة وفريدة في الهيئات الحكومية بنجاح، وهو ما كان يعد غير مألوف سابقاً.

14.1. المقدمة

هيئة المعرفة والتنمية البشرية هي الهيئة التنظيمية لضمان جودة التعليم في حكومة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وهي مسؤولة عن نمو التعليم الخاص وتطوره في الدولة، وقد تم تأسيسها بموجب قانون صدر في عام 2006. وتتمحور مهمتها حول تقديم الدعم للمدارس وأولياء الأمور والطلاب والمعلمين ومديري المدارس والمستثمرين وشركاء الحكومة لتأسيس قطاع تعليمي عالي الجودة يركز على تحقيق السعادة والرفاهية. لقد نجحت الهيئة في إنشاء بيئة عمل استثنائية مليئة بالطاقة الإيجابية لموظفيها، مما هيَّأها لتصبح نموذجاً تحتذي به الهيئات الحكومية في المستقبل. ونتيجة لمثابرتها ونجاحها، فازت بجائزة النجوم السبعة المقدمة من برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز لجعل موظفيها أسعد الموظفين. كان الهدف الرئيس وراء سعي الهيئة للحصول على هذه الجائزة هو إثبات تطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بسعادة الموظفين وتوازنهم في الحياة العملية ورفاهيتهم. وقد بدأ هذا السعي في عام 2014، إذ دخلت الهيئة في مرحلة إجراء إصلاحات وتعديلات من خلال تبنيها لأدوات مقارنة مرجعية شاملة ألقت الضوء على أفضل ممارسات الإدارة الموجودة.

وعليه، وضعت الهيئة قائمة بالفوائد المالية وغير المالية المتوقعة، والتي من ضمنها أن تصبح واحدة من أكبر جهات العمل في المنطقة، مما أتاح لها جذب أعلى الكفاءات المتاحة في سوق العمل، فزادت معدلات الإنتاجية بنحو 30 ٪ وحافظت على نسبة 90 ٪ للاحتفاظ بالموظفين. علاوة على ذلك،

وُضعت خطط لزيادة كفاءة الإنفاق إلى جانب تلك التوقعات. وضمن خطة العمل الشاملة التي أعدتها هيئة المعرفة والتنمية البشرية لتحقيق هذه الأهداف الطموحة، فقد وضعت خطة تواصل ممتازة مقصورة على أعضاء الهيئة. وفي نهاية المطاف، أصبحت استراتيجية التواصل الفريدة هذه معترفاً بها كواحدة من المزايا التنافسية التي تتمتع بها الهيئة، تلك التي مهدت الطريق لمنافسة مضمونة على جائزة النجوم السبعة.

وبالتزامن مع ابتكار استراتيجية اتصال وبرامج لنشر الوعي، كانت هيئة المعرفة والتنمية البشرية ملتزمة بالوصول بمستوى أصحاب المصلحة المعنيين في المشاركة والتفاني إلى أعلى درجة. وكان معروفاً أن مبادرة «سعادة الناس» تنطوي على مجموعة كبيرة من المتطلبات الأساسية، ومن ثمَّ كانت هناك حاجة إلى التدريب والتطوير. ولذلك، خصصت الهيئة قدراً كبيراً من الوقت والمال لتثقيف موظفيها وتدريبهم على أحدث مناهج المقارنة المرجعية وأنظمتها. ونتيجة للتوجه نحو التميز والابتكار، دخلت هيئة المعرفة والتنمية البشرية مجال المقارنة المرجعية من أجل تحسين العمليات التي كانت تتبعها.

نُفِّذت المقارنة المرجعية في الهيئة على المستويين التنظيمي والتعليمي بهدف تحديد أوجه القصور في العمليات. واختير شركاء المقارنة المرجعية الدوليين، وبدأ تنفيذ خطة عمل لتطبيق أفضل الممارسات الخاصة بهم. وقد استخدمت الهيئة منهجية المقارنة المرجعية التبادلية بالأخص. إذ وضع الدكتور روبن مان (Robin Mann) المنهجية التبادلية عام 2009، وتبنتها الهيئة لتوفير نظم إرشادية لإدارة عملية الأعمال. وتعد نظام اعتماد يركز على مشاركة

المعلومات وأفضل الممارسات لتحسين الأداء وتقديم أفضل قيمة للهيئة. ولا شك أن تنفيذ المنهجية التبادلية نقطة محورية في مسار تطور هيئة المعرفة والتنمية البشرية؛ فهي لم تقتصر على إصلاح الهيئة بطريقة غير مسبوقة، بل أدت دوراً هاماً جداً في جعلها نموذجاً مستقلاً للابتكار والتميز يعجب به الجميع.

14.2. برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

تأسس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز عام 1997 كأول برنامج متكامل للتميز الحكومي في العالم ليكون القوة الدافعة وراء تطوير القطاع العام في دبي وتمكينه من تسهيل خدمات استثنائية لجميع أصحاب المصالح المعنيين. وحديثاً، نجح برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في تطوير المفاهيم والممارسات والأداء والمناهج التي اعتمدها القطاع العام. ويرجع هذا التطوير الناجح إلى تعاون البرنامج مع العديد من الجهات الحكومية التي التزمت بمعايير التميز التنظيمي والمهني التي وضعها برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. ويعد برنامج التميز هيئة مستقلة لضمان تطوير النظم والمنهجيات المستخدمة في القطاع العام من أجل مواكبة أحدث مجالات الإدارة والجودة. ويكمن الهدف الرئيس منه في دعم مؤسسات القطاع الحكومي لمواكبة ديناميكيات الإدارة المتغيرة بفاعلية.[1] والمشروع الرئيس الذي أطلقه برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، وهو كذلك المحور الأساسي في دراسة الحالة هذه، هو مبادرة «في دبي نتعلم». أُطلقت هذه المبادرة عام 2015 بهدف نشر ثقافة التعلم التنظيمي ونقل المعرفة وتبادلها في القطاع الحكومي في دبي. وتم تصميم مبادرة «في دبي نتعلم» من أجل تحسين الأداء الحكومي وتطبيق أفضل الممارسات لتعزيز الإبداع والابتكار. وأُعدَّت كذلك لرفع مستويات الرضا والسعادة بين جميع أصحاب المصالح في هذا القطاع. كان تطوير القدرات وتدريب الموارد البشرية على رأس قائمة أهداف المبادرة؛ إذ أُوليا درجة عالية من الاهتمام واعتُبرا الأدوات التشغيلية التي ستثمر في النهاية تعلماً تنظيمياً ومشاركة للمعرفة. فكان الهدف الأساسي

(1) Dubai Government Excellence Program. (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز). Emirates (الإمارات) Government Excellence Program. (برنامج الأداء الحكومي المتميز). مقتبس من موقع www.egec.gov.ae /en /council_members /dubai_government_excellence. تاريخ زيارة الموقع 1 نوفمبر، 2017.

لهـذا المشـروع ترسـيخ صـورة دبـي بوصفهـا مركـزاً دوليـاً فـي مجـال الإدارة الحكوميـة والتميـز والإبـداع والتعلـم التنظيمـي.[2]

يعـد الاعتـراف بالتحديـات العديـدة التـي تواجـه المؤسسـات يوميـاً أمـراً ضروريـاً لضمـان اسـتمراريته فـي بيئـة تنافسـية نشـطة. وقـد مُنحـت هيئـة المعرفـة والتنميـة البشـرية جائـزة برنامـج دبـي لـلأداء الحكومـي المتميـز تقديـراً لتطبيقهـا المبتكـر للمعاييـر والقواعـد غيـر التقليديـة لإدارة المـوارد البشـرية. وقـد سـعت الهيئـة إلـى التخلـص مـن نظامهـا التقليـدي فـي إدارة القـوى العاملـة وحـل محلـه منظـور حديـث لإدارة الموظفيـن. ونجحـت الهيئـة فـي صياغـة أداة تريـد (TRADE) للمقارنـة المرجعيـة الإداريـة والتنظيميـة، وهـي الهيئـة نفسـها التـي ألهمـت جميـع الإصلاحـات والتغييـرات المبتكـرة فـي إدارة المـوارد البشـرية وطبقتهـا بشـكل صحيـح فـي نهايـة المطـاف. كمـا تولـى مركـز بحـوث الأداء المؤسسـي المتميـز فـي نيوزيلندا (COER – Centre for Organizational Excellence Research) مسـؤولية منهـج تريـد (TRADE)، إذ قـدم نمطـاً تدريجيـاً مرنـاً مكونـاً مـن خمـس مراحـل متميـزة ويضمـن نتائـج محققـة. يعـد تريـد (TRADE) منهجـاً مرنـاً إذ يمكـن اسـتخدامه لاستكشـاف أعمـال تجاريـة معينـة تتطلـب تحقيقـاً متعمقـاً. وتعـد المرحلـة التخطيطيـة السـابقة لتريـد (TRADE) ممارسـة دقيقـة؛ فهـي تضمـن إجـراء تحليـل للتكاليـف والعائـدات قبـل بـدء أي مشـروع فـي إجـراء مقارنـة مرجعيـة. كمـا تطلـب تدريبـاً وتمرينـاً مكثفـاً قبـل التنفيـذ وتوافـر مجموعـة متكاملـة مـن أدوات تقييـم الـذات التـي توفـر تقييمـاً يوميـاً لـلأداء.

---

(2) A successful first year for Dubai We Learn (نجـاح السـنة الأولـى لمبـادرة «فـي دبـي نتعلـم»). Business Performance Improvement Resource (مـورد تطويـر الأداء التجـاري) (منشـور علـى مدونـة علـى شـبكة الإنترنـت). مقتبـس مـن موقـع http: / /blog.bpir.com /category /dubai_we_learn. تاريـخ زيـارة الموقـع 1 نوفمبـر، 2017.

14.2.1. مشروع هيئة المعرفة والتنمية البشرية:

الابتكار في إدارة الموارد البشرية وسعادة الموظفين

يتيح السعي إلى أفضل الممارسات للمؤسسات التحقق من الوضع الراهن وتحقيق الابتكار، ثمَّ الوصول إلى ممارسات أكثر فاعلية وتقديم منتجات وخدمات تجذب العملاء. ورغم انتشار الرغبة للوصول إلى ممارسات أفضل أو الممارسات الأفضل على الإطلاق، يظل منهج تحديد أفضل الممارسات وفهمها وتنفيذها غير واضح أو غير متسق في تطبيقه في أغلب الأحيان.

وقد ثَبت أن السلوك الإيجابي يرتبط بالصحة الجسدية والعقلية والاجتماعية وتطوير أداء العمل والعلاقات الاجتماعية. ما يوضح أن المؤسسات «السعيدة» قادرة على تحسين مستويات رضا العميل والابتكار والإنتاجية بين موظفيها وأصحاب المصلحة. بدأت رحلة السعادة في هيئة المعرفة والتنمية البشرية عام 2013، مستلهمة ذلك من الأبحاث الجديدة التي توضح أن تعزيز سعادة الموظفين يسهم بشكل فعال في تحقيق سلسلة من الفوائد المالية وغير المالية للموظفين والمؤسسات وأصحاب المصلحة. وبفضل فلسفة السعادة التي تبنتها قيادة هيئة المعرفة والتنمية البشرية بشكل فعال وصدَّق عليها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، والإدارة العامة للهيئة، أصبحت رائدة في ممارسات رضا الموظفين و»مكان ازدهار» لجميع موظفيها. وكان الغرض من مبادرة هيئة المعرفة والتنمية البشرية تحديد أفضل الممارسات المتعلقة بسعادة الأفراد وتطبيقها لرفع مستوى رضاهم وتوازن حياتهم العملية وسلامتهم. وكان الهدف الرئيس أن تصبح الهيئة ضمن أفضل 10 مؤسسات في نهاية عام 2016.

أما نطاق المشروع فقد شمل بناء ثقافة مكان عمل مفتوح ومبهج وصحي يوفر بيئة عمل وتعلم ممتعة، إذ تُشكِّل الفرص جزءاً من العمل اليومي ويكون الموظفون سعداء ومشاركين في الأحداث. وقد تضمّن هذا سلسلة من التغييرات الجذرية في بيئة العمل المادية والعمليات التجارية وظروف العمل

وساعات العمل والعلاقات الهرمية في التدرج الوظيفي وهيكلة المؤسسة والوصف الوظيفي، وغير ذلك الكثير، في هيئة المعرفة والتنمية البشرية.

ومن هذا المنطلق، ألغت هيئة المعرفة والتنمية البشرية عام 2014 المنهج الذي أطلقت عليه «المبني للمجهول» وأحلت «مقياس السعادة» محل مصطلح الموارد البشرية.

قدمت نظاماً ابتكارياً، يُعد الأفراد فيه «مواهب وقلوباً» بدلاً من كونهم قوى عاملة ليس إلا. ومن هذا المنطلق، انبثق «قسم مواهب» جديد لتوفير الإرشاد والدعم للموظفين منذ بداية توظيفهم واختيارهم حتى وضع خطط التطوير الوظيفي والمسار الوظيفي. وكانت النتيجة النهائية انخفاضاً كبيراً في معدلات الاستقالة والتغيب، وزيادة الولاء للمؤسسة.

ويعد منهج إدارة المواهب الذي تبنته هيئة المعرفة والتنمية البشرية تطويراً لمفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية. وقد ركّز على المشكلات التي كان يمكن التغاضي عنها. وعمل على تطوير البيئة الضرورية لازدهار الفرق الناجحة المتعددة المهام وتعزيزها، كما عمل على مهام التوظيف الأساسية. باختصار، أُسس فريق المواهب لضمان سعادة موظفي هيئة المعرفة والتنمية البشرية، وتوزيعهم توزيعاً فعالاً وفقاً لمعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم.

وتمت مشاورة موظفي هيئة المعرفة والتنمية البشرية أولاً؛ إذ طُلب منهم مشاركة وجهة نظرهم وأفكارهم فيما يخص تصوراتهم عن السعادة. وبناءً على ذلك، خُصِّصت مشروعات ومبادرات «قائمة على السعادة» داخل الهيئة ونُفِّذت لضمان انتشار الرضا في مجتمع الهيئة. وقد ركّز المنهج الموضح في الشكل الموجود أعلاه (الذي قدمه فريق هيئة المعرفة والتنمية البشرية)، على اكتشاف الأفراد الجدد الموهوبين الذين يمكن جذبهم وتوظيفهم. كما ركّز على دعم التعلم الذاتي، مع ضمان وضع الموظف الصحيح في المكان الصحيح، وقيامه بعمل يستغل جميع قدراته. إضافة إلى ذلك، ارتكز منهج هيئة المعرفة والموارد

البشرية الجديد على مفهوم توفير فرص جديدة لبدايات جديدة وضمان استيفاء الشروط الإدارية لكل موظف وتوافقها مع تحقيق استراتيجيات هيئة المعرفة والتنمية البشرية.

تتضح الجوانب المتعددة المتعلقة بإدارة المواهب في خمس دوائر مُلخصة في الإجراءات الآتية (التي اتخذها فريق هيئة المعرفة والتنمية البشرية):

(1) أُنشئت دائرة الاستكشاف لتكون مسؤولةً عن جذب المواهب/ الموظفين الجدد وتوظيفهم، وذلك لتلبية احتياجات العمل وتنفيذ خطة القوى العاملة لهيئة المعرفة والموارد البشرية. وإلى جانب تلك المسؤولية، تولى أعضاء الدائرة تحسين فرص توظيف الموهوبين من مواطني دولة الإمارات.

(2) أُنشئت دائرة الازدهار لنشر ثقافة بيئة العمل المنفتحة التي تعزز العلاقات الاجتماعية وترتكز على التعلّم وتوفير فرص تدريب للجميع. إضافة إلى ذلك، ضمنت تعزيز موظفيها الجدد بكل المهارات والكفاءات والمعرفة الضرورية المطلوبة لدعم استراتيجيات هيئة المعرفة والتنمية البشرية.

(3) صُممت دائرة الإعداد للقيام بكل الشؤون الإدارية وشؤون التوثيق الخاصة بالموظفين الجدد، بدءاً من عروض العمل، والعقود حتى الإقامة.

(4) وُكِّلت «دائرة ذروة الأداء» بمسؤولية تعزيز ثقافة الأداء المرتفع في جميع أقسام هيئة المعرفة والتنمية البشرية، عن طريق الاعتراف بالأداء النموذجي للموظفين المميزين والإقرار به.

(5) أُسست دائرة إعادة الضبط لتلبية احتياجات الموظفين في تحقيق الذات؛ فقد أُعدت لمساعدة الموظفين على استغلال جميع مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم «ليزدهروا» داخل المؤسسة بشكل فعال.

بدايـةً، تبنّـت أجهـزة الحكومـة مفهـوم «لا أبـواب» فـي تصميـم مكاتبهـا. فباسـتثناء بعـض الغـرف الزجاجيـة التـي صُممـت لاسـتيعاب الاجتماعـات، تمـت إزالـة الجـدران والأبـواب، وحلـت محلهـا الأماكـن المفتوحـة ومرافـق الترفيـه والاسـتجمام، مـا خلـق جـواً مرحـاً يقـدره الجميـع. وشـرعت هيئـة المعرفـة والتنميـة البشـرية أخيـراً فـي خلـق حالـة مـن السـعادة الغامـرة لموظفيهـا وزائريهـا علـى حـد سـواء، فوفـرت وسـائل الترفيـه مـن طـاولات كـرة الطاولـة، والأراجيـح، وأجهـزة المشـي، إلـى الطيـور المغـردة الحيـة والفاكهـة الطازجـة علـى الطـاولات. وبفضـل تلـك التغييـرات الماديـة غيـر التقليديـة فـي بيئـة العمـل أُزيلـت الحواجـز والفـوارق بيـن الموظفيـن، مـا شـجع التواصـل الاجتماعـي، والمشـاركة والتحفيـز. كانـت رؤيـة الإدارة العليـا جزءاً مـن أهميـة خلـق ثقافـة بيئـة العمـل التـي تتيـح للموظفيـن العيـش والعمـل وفقـاً لقيمهـم وشـغفهم الخـاص؛ فقـد آمنـوا أنـه بفضـل ذلـك ظلّ الموظفـون فـي الصـورة وازداد الشـعور بالفخـر والانتمـاء للمؤسسـة.

وقـد نُفِّـذت التغييـرات علـى البيئـة الماديـة بصفـة متدرجـة ومتزايـدة، لتسـهيل انتقـال الموظفيـن مـن بيئـة العمـل التقليديـة إلـى بيئـة العمـل المفتوحـة الحديثـة، وهـو أمـر لا يقـدر بثمـن. أمـا عـن رأي أصحـاب المصلحـة المنتفعيـن مـن هيئـة المعرفـة والتنميـة البشـرية، فقـد كانـت تعليقاتهـم إيجابيـة، وفـي خـلال عـام، تطـوع الموظفـون للمشـاركة فـي إعـادة التزييـن والتصميـم الفعلييـن للمنشـآت، مـا أثـار شـعوراً قويـاً بامتلاكهـم المشـروع، كمـا أضـاف فائـدة ماليـة؛ إذ تـم توفيـر تكلفـة مهنـدس ديكـور محتـرف. حظيـت مبـادرة التطـوع بالقبـول ولـم تُكلـف أيـة مبالـغ مـن الميزانيـة لتنفيـذ التغييـرات الماديـة.

14.3. تنفيذ المشروع

14.3.1. مشروع هيئة المعرفة والتنمية البشرية لإسعاد الموظفين

استـوحي مشـروع هيئـة المعرفـة والتنميـة البشـرية لإسـعاد الموظفيـن بشـكل كبيـر مـن نِـك ماركـس (Nic Marks)، مؤسـس «ورشـة السـعادة» الـذي تسـاءل عـن سـبب اسـتخدام المـال والاقتصـاد فـي أغلـب الأحيـان لقيـاس نجـاح الـدول. وضـع نِـك

(Nic) تصوراً إيجابياً لمستقبل نستخدم فيه موارد أقل ونعيش حياةً أطول وأكثر سعادة. وقد حدد خمسة عناصر أساسية لحياة أسعد:

(1) التواصل: كن اجتماعياً، انفتح على العالم واستمتع بصحبة الآخرين.

(2) النشاط: الرياضة تُشعر الفرد بتحسن.

(3) الانتباه: كن دائم الاطلاع على المتغيرات من حولك: الأشخاص، الفصول المتغيرة، إلخ.

(4) مواصلة التعلم: ليس بالضرورة التعلم على النحو الرسمي، ولكن حافظ على شعورك بالفضول.

(5) العطاء: فقد ثَبت أن الأشخاص المعطاءة أكثر سعادة.[3]

وبناءً على ذلك، أنشأت هيئة المعرفة والتنمية البشرية عام 2013 ما أسمته: «فريق الازدهار»، الذي تكوّن من موظفين ينتمون إلى أقسام مختلفة في المؤسسة. وقد استُلهمت فكرة إنشاء هذا الفريق لاستكمال عمل دائرة الازدهار المذكور سابقاً. وكان الهدف الرئيس لفريق الازدهار تنفيذ تعليمات نِك ماركس (Nic Marks) وتطبيق عناصر الرفاهية الخمسة التي تحقق السعادة.

ومن الأنشطة المثيرة للاهتمام التي طبقها الفريق إنشاء حركات الجري الصباحي، وفصول اللياقة ومبادرات أخرى غير مسبوقة بهدف خلق بيئة مبهجة بشكلٍ استثنائي لموظفي هيئة المعرفة والتنمية البشرية؛ إذ إن التمارين والأنشطة جزء من روتينهم اليومي. تتيح التمارين إفراز الإندورفين في المخ، وهي مهدئات طبيعية تُعرف عادة باسم هرمونات السعادة. فسلوك «النشاط» أبرز الروح المرنة الخالية من التوتر في الموظفين، ومنحهم نظرة أكثر إيجابية للحياة والعمل على حدٍّ سواء.

---

(3) د. جير (Geere, D.) (2016, May 23). How to be happy: (كيف تكون سعيداً). Nic Marks' five-a-day guide (دليل خمسة عناصر في اليوم نِك ماركس (Nic Marks) مجلة وايرد (WIRED) و UK. مقتبس من www.wired.co.uk /article /how_to_be_happy_nic_marks

وبشأن «مواصلة التعلم»، فقد أنشأت الهيئة جلسات شاراتشينو (Sharaccino) لمشاركة المعرفة، التي رحّبت بجميع موظفي هيئة المعرفة والتنمية البشرية، واجتمع فيها الأفراد لمشاركة أفضل الممارسات التي تعلموها واكتسبوها خلال زيارات المقارنة المرجعية العالمية. علاوةً على ذلك، دعت الجلسات الموظفين للتعبير عن شغفهم تجاه أي مجال من مجالات البحث ومشاركته، وكذلك الأنشطة، وورش العمل، والمهارات التي قد يكونون اكتسبوها أخيراً أو اختبروها.

وكان لركيزة «العطاء» أثر كبير على أجندة هيئة المعرفة والتنمية البشرية؛ فعلى غرار مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن الهيئة تدعم دار أيتام إندونيسية منذ فترة؛ إذ تساندها بالمساعدات على المستوى المادي والتعليمي كما توفر فرص تطوع قصيرة الأجل لفريق العمل لديها بصفة سنوية. إضافة إلى ذلك، تُقام وتُنظم «أسواق رمضانية» سنوية يمكن لجميع موظفي هيئة المعرفة والتنمية البشرية وأصحاب المصلحة المشاركة فيها، وفيها يقيم ممثلو الهيئة كل أنواع الأنشطة الخيرية.

وبالتأكيد يمكن النظر إلى خطة التواصل التي طبقتها هيئة المعرفة والتنمية البشرية بصفتها تنفيذاً لمبدأ «التواصل». فقد كان يجري إعلام موظفي الفرق بصفة مستمرة وإبلاغهم بالمستجدات المتعلقة بتقدمهم في برنامج السعادة الخاص بهيئة المعرفة والتنمية البشرية عن طريق منصة تواصل اجتماعي داخلية، أُعدت لتكون أداةً للتواصل في المؤسسة. واستُخدمت يامر (Yammer) (اسم منصة التواصل الاجتماعي الداخلية) لمشاركة المعرفة والتعليقات الإيجابية الصادرة عن تقييم المقارنة المرجعية، وكذلك التواصل بشأن المبادرات الجديدة، وجمع تعليقات من الموظفين وأصحاب المصلحة. إضافة إلى ذلك، فقد نُظمت جلسات مشاركة المعلومات أيضاً لتبادل الأفكار الخاصة بأفضل الممارسات التي تعلمها الموظفون خلال زيارات المقارنة المرجعية العالمية. وما أضاف دعماً لخطة التواصل، إقامة جلسات التوعية التي هدفت إلى تسهيل التواصل حول مبادرات معينة كان من شأنها تحسين أخلاقيات الموظفين

وتحفيزهم. كما استخدمت هيئة المعرفة والتنمية البشرية منصة التواصل الخاصة بها للتواصل مع أصحاب المصلحة المنتفعين من الهيئة. ودُعي مديرو المدارس في المنصة، وكانوا على علم بالإشعارات المهمة وتحديثات الأخبار مثل المبادرات القادمة، كما وفّرت المنصة تبادل المعلومات وتدفق التعليقات بشكل سلس بين الأطراف المشاركة.

كما حسّنت هيئة المعرفة والتنمية البشرية التواصل مع أصحاب المصلحة من خلال مبادرات أخرى، خُصِّص كلٌّ منها لتعميق العلاقات. وقد ركزت «جلسات التفكير في التصميم» الدورية التي يقيمونها على دعوة أصحاب المصلحة التمثيليين لتقديم التعليقات واقتراح الأفكار الجديدة. حقق «مشروع المنارة» التواصل بين مديري المدارس وجمعهم معاً للعمل مع موظفي هيئة المعرفة والتنمية البشرية في مشروعات بحث ركـزّت على التعليم الإيجابي. وأسهمت أحداث «معاً نرتقي» في تحقيق التواصل بين فريق هيئة المعرفة والتنمية البشرية والمعلمين بهدف مشاركة المعلومات وتحقيق التعاون. ويعد «معاً نرتقي» حدثاً مجتمعياً يجمع الوسط التعليمي ويوفر فرصة فريدة لدعم تطوير قطاع التعليم الخاص في دبي عن طريق التعاون. ونُقلت نتيجة محاولات البحث هذه لاحقاً وتمت مشاركتها مع معلمي المدارس والمشرفين لإقامة حلقات نقاش ثنائية تختص بأفضل الممارسات المتّبعة في التدريس والتعلّم.

وتطبيقاً لمنهج التواصل غير التقليدي، أنشأت هيئة المعرفة والتنمية البشرية «فريق السفراء» الذي تكوَّن من أقسام مختلفة في الهيئة، لإعلام المدارس وإبلاغها بأحدث المشروعات البحثية وأحدث النتائج في الهيئة. ومن ثم نوقش محتوى هذه الزيارات المدرسية خلال الاجتماعات الأسبوعية في الهيئة؛ إذ أُعيد النظر في المهام الوظيفية الجديدة وتعيينات المهام وإعادة توزيعها وفقاً للقدرات المحددة لأعضاء كل فريق. وكان الهدف من هذا الإجراء استغلال معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم من حيث الفاعلية والكفاءة على أكمل وجه، وكذلك توجيههم في مجالات اهتماماتهم البحثية التي توفر لهم ميزة تنافسية.

وربما كانت هيئة المعرفة والتنمية البشرية المؤسسة الأولى في دولة الإمارات التي بدأت العمل بمفهوم «الانتباه»، إذ وفرت لموظفيها دروس اليوجا والتأمل الواعي. بهدف توعية الموظفين بضرورة الانتباه لما يحيط بهم.

كما أقيمت صفوف اليوجا لخلق بيئة العمل الضرورية للحفاظ على سعادة الموظفين وصحتهم، وإحدى الفوائد العديدة لهذه الرياضة هي تخفيف الاكتئاب وزيادة معدلات السعادة وتحسّن المناعة.

14.4. تبني منهج تريد (TRADE)

14.4.1. المقارنة المرجعية

سعت هيئة المعرفة والتنمية البشرية إلى الحصول على المقارنة المرجعية المعتمدة في الصناعة، وكذلك تبني أفضل الممارسات لتوجيه جهودها نحو التميز. كان تنفيذها لاستخدام أداة تريد (TRADE) للمقارنة المرجعية سبباً في حصولها على إحدى جوائز التميز العديدة التي سعت إلى الحصول عليها. وكل ما تختص به المقارنة المرجعية هو «المقارنة المستمرة لمستوى أداء المؤسسات لعملية معينة أو نشاط معين» وتضمين أفضل الممارسات في الوظائف اليومية للمؤسسات.[4]

14.4.1.1. مرحلة «الاختصاصات» (تخطيط المشروع)

في هذه المرحلة، تضع هيئة المعرفة والتنمية البشرية إطاراً واضحاً من الإجراءات الواجب اتخاذها والمسؤوليات الواجب الالتزام بها لمطابقة معايير جائزة التميز في المقارنة المرجعية التي وضعها برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. وانعقدت اجتماعات توعية وتعريف عديدة لتحديد هدف المشروع

(4) ر. مان (Mann, R.) (2010). Everything you need to know about benchmarking. (كلما تحتاج معرفته عن المقارنة المرجعية.) Effective Operations and Performance Management. (العمليات الفعالة وإدارة الأداء.) 150_141، Bloomsbury. مقتبس من http://bit.ly/2kEoXAy. تاريخ زيارة الموقع 22 يناير، 2018.

ونطاقه ومتطلباته، وكذلك اختيار الأعضاء الملائمين للانضمام إلى الفريق الذي ستؤول إليه ملكية المشروع. إضافة إلى ذلك، أُعملت إدارة مهام قوية تولت توزيع الأدوار ونقلت الإجراءات المتخذة إلى باقي المؤسسة. وتم تحديد واختيار عضو فريق عمل رئيس من كل الأقسام، يدعمه الالتزام الكامل بالقيادة. كما مُنح جميع الموظفين المشاركين ميزة التعامل بمرونة كاملة وحرية التحكم الكامل في المهام الموكلة إليهم، لتحقيق الهدف الأهم، وهو مطابقة متطلبات الجائزة. وتدرب جميع أعضاء الفرق المشاركة في مناظرة «معاً نرتقي» على المقارنة المرجعية، في الوقت الذي حضر فيه بعضهم أحداثاً تجارية عالمية ليصبح أكثر إلماماً بالموضوع. وكان يتم تدوين الأفكار المبدئية المتعلقة بالاختصاصات خلال سلسلة الاجتماعات الأسبوعية التي كانت تنعقد قبل تسليم أي تقرير خاص بالتقدم إلى الإدارة العليا.

14.4.1.2. مرحلة «البحث» (بحث الحالة الراهنة)

عقدت هيئة المعرفة والتنمية البشرية اجتماعات دورية لتتبع تقدم المشروع. وكانت تتم مراجعة أي بحث سابق أُجري في وقتٍ مضى، وعمل فيه فريق السعادة على تحقيق الاتساق بين الأهداف السائدة وإجراءاتها والأهداف الجديدة. وفي هذه المرحلة، حُددت جوانب التقدم التي احتاجت إلى تعزيز وتطوير. وكذلك تم تحديد شركاء المقارنة المرجعية واختيارهم بناءً على مدى قربهم من المدن التي يُفترض أن يتوجه إليها المديرون التنفيذيون التابعون للهيئة. ووُضعت أهداف وغايات جديدة لمبادرة «سعادة الأفراد» خلال هذه المرحلة.

كما أُجري استطلاع رأي لموظفي الهيئة لمعرفة مفهومهم عن السعادة والرضا. وتضمنت المتغيرات التي تم فحصها في أداة جمع البيانات هذه كل شيء؛ بدءاً من التصور البسيط عن السعادة، حتى فوائد التفكير الإيجابي، وتلقي المدح، والحفاظ على العلاقات بين الموظفين في مكان العمل، وتعزيز الصحة والرفاهية الشخصية وتجميل البيئة المادية في منشآت هيئة المعرفة والتنمية البشرية.

وقد أكدت النتيجة الرئيسة لهذا الجهد البحثي التأثير الكبير «للتعليقات الإيجابية» على متلقيها. وقد كان هذا أكثر عناصر السعادة التي شهدت تطوراً خلال مشروع «سعادة الأفراد» في هيئة المعرفة والتنمية البشرية. ووفقاً للعديد من الأعمال البحثية، لم تؤكد هذه الملحوظة سوى نظرية وجود ترابط قوي وإيجابي بين الشعور الحقيقي بالتقدير ومعدلات إشراك الموظف وإنتاجيته وبقائه في المؤسسة. كما سُلِّط الضوء على الاستنتاج الظريف الذي مفاده أن مدح الزملاء له تأثير أكبر في شعور الموظفين بتقدير الذات. ويُعزى المفعول نفسه إلى الحفاظ على علاقات عمل صحية بين الموظفين وتعزيز الجو الإيجابي؛ فالموظفون يقضون وقتاً طويلاً في العمل بعيداً عن أُسرهم، وهذا ما يؤكد أهمية وجود جو إيجابي وودود بين أعضاء فريق العمل في هيئة المعرفة والتنمية البشرية، أو أية مؤسسة تخدم الغرض نفسه.

وثمّة استنتاج آخر مثير للاهتمام توصل إليه فريق بحث هيئة المعرفة والتنمية البشرية، وهو أنه إذا قام رب العمل نفسه بتوفير نمط حياة صحي لموظفيه، سواء بتوفير وقت للتمرينات أو تشجيع العادات الغذائية الأكثر صحية أو كليهما، فإن ذلك سيؤدي إلى إراحة الموظفين من الشكاوى المتعلقة بالضغط ويحسِّن من إنتاجيتهم. لذلك، فقد أخذت هيئة المعرفة والتنمية البشرية نتائج البحث المُحفِّزة هذه على محمل الجد وبدأت العمل على اكتساب القيم المُضمنة داخلها.

14.4.1.3. مرحلة «الاكتساب» (اكتساب أفضل الممارسات)

بناءً على النتائج الرئيسة للبحث السابق، بدأت هيئة المعرفة والتنمية البشرية اعتماد نظام إدارة عصري جديد يُعرف باسم نظام الإدارة الذاتية (Holacracy). ما يعني أنه كان يفترض أن تتخلى هيئة المعرفة والتنمية البشرية عن الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية وتخوض تجربة نظام إداري جديد مجهول النتائج.

ويعد نظام الإدارة الذاتية (Holacracy) هيكلاً إدارياً جديداً يلغي تصنيفات التدرج الوظيفي ويعيد تخصيصهم في نمط دائري. بعبارةٍ أخرى، فإن منهج

نظام الإدارة الذاتية (Holacracy) يدعم مفهوم الهياكل التنظيمية، التي تحل فيها عمليات اتخاذ القرار بالتراضي، إذ يتشارك جميع الأطراف بصفة متساوية مستويات التدرج الوظيفي الهرمية وأنظمة التصنيف وتُعد الإدارة الذاتية (Holacracy) نظاماً كاملاً متكاملاً يختص بالإدارة الذاتية في المؤسسات؛ إذ يضع ترتيب الإدارة الهرمية التقليدية رأساً برأس في مواجهة «نظام التشغيل» الجديد الذي يزيد الشفافية والقابلية للمساءلة والمرونة التنظيمية، كما يتيح نظام الإدارة الذاتية (Holacracy) للأعمال توزيع السلطة، وتمكين جميع الموظفين من تولي دور قيادي واتخاذ قرارات ذات مغزى، وذلك عن طريق مجموعة قواعد تتسم بالشفافية ونظام اجتماعات مختبر. ويعد نظاماً إدارياً يتيح للفرق أو الدوائر المتعددة درجةً أكبر من الحكم الذاتي لتحقيق غرض محدد. وقد تضمّن النظام إنشاء دوائر الإدارة، في هيئة المعرفة والتنمية البشرية؛ إذ مثّلت كل دائرة أحد الفرق واقتصرت مهمة الدائرة على تحقيق الهدف المرجو من الفريق. أجرى الفريق الأعلى في التدرج الهرمي تغييراً طفيفاً على مهمة الدائرة، أي هدف الفريق، ولكن ظلت الأعمال الداخلية والإدارة الداخلية للفريق من اختصاص الفريق نفسه. وداخل الفريق، كان ثمّة قائد يسمى الرابط الأساسي، الذي كانت مهمته إبلاغ باقي أفراد الدائرة بمهماتهم.

وقد عمل الفريق من خلال تحديد الأدوار والوظائف؛ إذ طُلب من أعضاء الفرق اختيار الأدوار التي يتعقدون أنها مناسبة لهم، ثم أنجزوا المطلوب حسب دورهم. وعلى الرغم من ذلك، تمتع الشخص المسؤول بحرية الإدارة الذاتية الكاملة في اختيار كيفية تحقيق هذا الهدف المطلوب.

كانت الميزة الرئيسة لنظام الإدارة الذاتية (Holacracy) في هيئة المعرفة والتنمية البشرية قدرته على التأقلم. عقدت كل دائرة اجتماعاً إدارياً على فترات منتظمة. وخلال هذه الاجتماعات، نوقش هدف الدائرة والإبقاء على الأدوار المتعددة وكفاءتها. فيُستغنى عن الأدوار القديمة التي لم تعد مفيدة وتُنشأ أدوار جديدة وفقاً للمتطلبات. وإذا تعدت مرحلة تعقيد إحدى المهمات كونها دوراً فقط، كان

يتم تحويلها إلى دائرة فرعية يمكن أن يعمل فيها فريق كامل. وكانت سلطة اتخاذ هذا القرار متروكة للفريق نفسه والرابط الرئيس، وبهذه الطريقة، توزعت سلطة اتخاذ القرارات الإدارية على شرائح التدرج الهرمي.

تمكنت كل دائرة من اتخاذ قرارات وفقاً لمتطلباتها؛ إذ كان هذا الشاغل الرئيس لما أُطلق عليه «الدائرة الأعلى».[5] وتضمنت الحركة التدريجية نحو التحول إلى نظام الإدارة الذاتية (Holacracy) تأسيس مجموعة جديدة من دوائر العمل في هيئة المعرفة والتنمية البشرية. وقد تم ذلك بإعادة تطبيق منهجية الدوائر السابقة لإنشاء الدوائر الآتية:

- دائرة الازدهار، الهدف: «استكشاف الفرص».
- دائرة الرؤية، الهدف: «مشاركة الأمور الداخلية والإفصاح عنها».
- دائرة البهجة، الهدف: «خدمة ضيوفنا علمياً وواقعياً».
- الدائرة الحاضنة
- دائرة شؤون الأبوين، الهدف: «تحقيق حياة أسرية سعيدة».
- دائرة التنبؤ، الهدف: «التفكير في المستقبل».

تضمنت النتائج الرئيسة لمرحلة الاكتساب النقاط الآتية: عند استكمال مرحلة الاكتساب في منهج تريد (TRADE)، ثبتت أهمية السماح للموظفين بالعيش وفقاً لقيمهم الشخصية وشغفهم الخاص، مما يضمن ارتباط الموظفين بالمؤسسة والتزامهم تجاهها. كما شهدت سعادة الموظفين انتعاشاً باهراً عند تنفيذ سياسات

(5) ر. فيلوني (Felloni, R.) (2016). Here's what happened to Zappos' HR Boss when the company got rid of managers and her job became obsolete. (إليك ما حدث لمديرة الموارد البشرية في شركة زابوس (Zappos) عندما تخلصت الشركة من المديرين وأصبحت وظيفتها عديمة الفائدة). مجلة Business Insider. مقتبس من www.businessinsider.in /Heres_what_hap_ pened_to_Zappos_HR_boss_when_the_company_got_rid_of_managers_and_her_job_became_obsolete /article_ show /50968169.cms. تاريخ زيارة الموقع 22 يناير، 2018.

الإدارة الذاتية (Holacracy) واختبر الموظفون جواً تعاونياً مطوّراً، واستمتعوا بشفافية محسنة، وشاركوا في أنشطة عمل جماعي أكثر وقاموا بأنشطة غير مسبوقة. وانتشر شعورا إدراك الغاية والالتزام انتشاراً واسعاً بين الموظفين، إذ مهد تمكين الموظفين وقابليتهم للمساءلة الطريق لتحقيق كفاءة أعلى وإنتاجية أكبر.

14.4.1.4. مرحلة «الاستخدام الفعال» (التواصل وتطبيق أفضل الممارسات)

أثبت البحث الذي أجراه شون أكور (Shawn Achor) الأستاذ في جامعة هارفرد بالاشتراك مع أساتذة آخرين وجود ارتباط مباشر بين مستويات السعادة والمنظور الإيجابي ومستويات النجاح المستمر المتوقعة، التي تنتقل في النهاية إلى الأشخاص المحيطين. وشرعت هيئة المعرفة والتنمية البشرية في اغتنام الفرصة وقررت الاستفادة من هذا البحث أقصى استفادة. فوفّرت ورش تدريب يمكن للموظفين حضورها إيماناً منها بأن ذلك لا يقل عن كونه ثورة، في نظرتها، لإشراك الموظفين والسعادة في بيئة العمل التنافسية.

كان البحث الذي أجراه شون أكور (Shawn Achor) ركيزة الكتاب الأكثر مبيعاً، وعنوانه «ميزة السعادة»، وقد ارتكز على نتائج البحث الذي أُجري عن نظرية «الضفدعة البرتقالية». وكانت هيئة المعرفة والتنمية البشرية إحدى المؤسسات المهتمة بالاستثمار في موظفيها، والتي تسعى إلى تنمية مواهب رأس مالها البشري.

فإضافة إلى استغلال منهج الإدارة الذاتية (Holacracy) في الإدارة، قدمت هيئة المعرفة والتنمية البشرية سلسلة من المبادرات بهدف تحسين علاقات الموظفين ومستوى سلامتهم.

هدفت إحدى المبادرات إلى إلهام المدارس والأُسر للنظر إلى ما هو أبعد من نتائج الاختبارات، والتركيز بشكل أكبر على العنصر الإنساني المشارك في

عمليـة التقييـم. فأُسسـت مبـادرة «مدرسـة القلـوب»، التـي انصـب تركيزهـا علـى ثلاثـة جوانـب رئيسـة:

(1) بيئة المدرسة

(2) الرفاهية الشخصية

(3) دعم الزملاء

وكان الهـدف الأهـم مـن ذلـك مسـاعدة المـدارس علـى تحقيـق التـوازن بيـن الإنجـازات الأكاديميـة وتطـور الشـخصية والرفاهيـة. فتعاونت هيئـة المعرفـة والتنمية البشـرية مـع منظمـة ويسـت إي دي (WestEd)، وهـي وكالـة خدمـات غيـر ربحيـة، بحثيـة، تطويريـة، هدفهـا الأساسـي تطويـر التعليـم فـي الولايـات المتحـدة والـدول الأخـرى فـي الخـارج، وأسسـت مبـادرة غيـر مسـبوقة توفـر اسـتطلاع رأي اختيـاري علـى الإنترنـت يجيـب عنـه الطلبـة. وقـد صُمـم اسـتطلاع الـرأي هـذا لاستكشـاف مسـتوى الرضـا عـن بعـض الجوانـب بالغـة الأهميـة مثـل:

- سـلامة الطالـب الجسـدية، أي وجبـة الإفطـار التـي يتناولهـا الطالـب، ومـدة الراحـة التـي يحصـل عليهـا، والنظـام الغذائـي الصحـي وقـوة التحمـل الجسـدي.
- علاقـات الطلبـة بالبالغيـن، وهـو تحديـداً مسـتوى تفاعـل الطالـب مـع معلميـه ووالديـه وطبيعـة هـذا التفاعـل، فيمـا يخـص الأمـور المتعلقـة بالأعمـال المدرسـية والواجبـات المنزليـة.
- العلاقات بين الطلاب، أي تشجيع الزملاء.

وكان الهـدف الأهـم لاسـتطلاع رأي «مدرسـة القلـوب» دعـم إنشـاء بيئـة صحيـة للمـدارس، وكذلـك تطويـر الرفاهيـة الشـخصية ودعـم الزمـلاء وإنشـاء بيئـة أكاديميـة متوازنـة بشـكل جيـد. وفـي صيـف عـام 2016، سـافر ثلاثـة معلميـن مـن أفضـل المـدارس التـي شـاركت فـي اسـتطلاع رأي «مدرسـة القلـوب» إلـى مهرجـان التعليـم الإيجابـي المنعقـد فـي دالاس، تكسـاس، إذ تمـت دعوتهـم للتعـاون مـع المسـؤولين

الآخرين العاملين في مجال التعليم والصحة. واختير هؤلاء السفراء الثلاثة بعد خضوعهم لتقييم الآباء الذين ألحقوا أبناءهم بمدارس في دبي. وقد مَنح هذا الحدث هيئة المعرفة والتنمية البشرية الفرصة لمشاركة ممارساتها التعليمية الإيجابية مع جمهور عالمي يتألف من معلمين وصنّاع سياسات من جميع الدول حول العالم.

وتضمّنت المبادرات أيضاً مبادرة اجتماع مجلس الإدارة؛ فقد صممت هيئة المعرفة والتنمية البشرية قاعة مفتوحة واسعة المساحة تشبه قاعة المؤتمرات لاجتماعات مجلس إدارة الهيئة المنعقدة بصفة شهرية. ولم تكن هناك قيود على الدخول أو الخروج، وشملت دعوة الحضور كل الموظفين. كما وفّر التنظيم غير المتكلف لخطة ترتيب المقاعد جواً غير رسمي كان يهدف إلى كسر الحواجز الرسمية التي تمنع الحاضرين من الابتكار والإبداع. ووفرّت الاجتماعات المفتوحة رؤىً قيّمة عن موضع تركيز جميع النطاقات والمبادرات في هيئة المعرفة والتنمية البشرية والتقدم الذي تحرزه، إضافة إلى فهم رؤية الهيئة وهدفها وأولوياتها بشكل واضح.

وخلال تلك الاجتماعات، نُشّطت قنوات الاتصال الثنائي والتعليقات بين كبار المسؤولين والموظفين. وكان من الواضح أن تأثير استخدام هذه القنوات تسبب في موجة من الطاقة الإيجابية والأهم من ذلك، فقد تسبب في ترسيخ الشفافية في مجتمع هيئة المعرفة والتنمية البشرية.

أما ثالث المبادرات التي أحسنت الهيئة استغلالها، فقد اختصت بسياسة الترقيات. وسُميت بـ«الناجحون الاستثنائيون»، أُطلقت هذه المبادرة لتقدير عدد كبير من الأفراد ومكافأتهم بدلاً من تقييد تقدير جهودهم في موسم الترقيات فقط. فقد اعتمدت هيئة المعرفة والتنمية البشرية مبدأ عدم اقتصار الترقيات على تعليق المدير المباشر الفوري، بل يجب تحديده بتصويت الزملاء للموظف المرشح للترقية. وكان يُنظر إلى مبادرة «الناجحون الاستثنائيون» بوصفها فرصة لمجتمع هيئة المعرفة والتنمية البشرية للاحتفال بالأفراد الذين يزدهرون

في المؤسسة. وقد لاقت المبادرة قبولاً جيداً، كما أُجري عليها العديد من التعديلات والتطويرات فيما يخص الشفافية والوضوح. وأُنشئت منصة تواصل لتشجيع الموظفين على تسليم ترشيحهم لزملائهم خلال سنة معينة.

أما فيما يخص المبادرة الرابعة فقد اختصت باستغلال هيئة المعرفة والتنمية البشرية للتغييرات المادية لإجرائها على بيئة العمل. كان إجراء تغييرات مادية تدريجية على بيئة العمل أحد العناصر البارزة، إن لم تكن الجوهرية، التي أحسنت الهيئة استغلالها. وقد تصدّر مجموعة من موظفي هيئة المعرفة والتنمية البشرية تطبيق تغييرات التصميم الداخلي وتعديلاته التي دارت جميعها حول مفهوم سياسات «الأماكن المفتوحة». كما أُزيلت الجدران وحواجز المكاتب وحل محلها أدوات ترفيه لتتيح للموظفين الخروج من جو عملهم والاستمتاع بالقليل من الوقت بعيداً عن التزاماتهم الوظيفية، في منشآت الهيئة. وأُجريت هذه التغييرات بمعدل بطيء وبصورة غير شاملة، لتوفير الانتقال السلس خصوصاً للموظفين الذين كانوا يتمسكون بفكرة مكاتب العمل التقليدية؛ فقد اعترض بعض الموظفين على فكرة المكتب المشترك الذي يفتقر إلى الخصوصية التي توفرها الأبواب المغلقة، لذلك سُمح لهؤلاء الموظفين بالبقاء على وضعهم الحالي، ولكنهم شهدوا التأثير الإيجابي للتغييرات على بقية زملائهم، فشرعت هيئة المعرفة والتنمية البشرية في تطبيق فكرة غير مسبوقة -على الأقل في مجالها- أملاً منها في انضمام هؤلاء الموظفين إلى الاتجاه الجديد في نهاية الأمر، وكان مضمون تلك الفكرة تأسيس مثال باهر على العصرية والمرونة لموظفيها، الأمر الذي قدّره الموظفون بالطبع. فأُعيد تصميم غرف الاجتماعات لتتخذ شكل مقصورات زجاجية، وأُدخلت تنظيمات غير رسمية بدلاً من طاولات الاجتماعات التقليدية والرسمية التي تشعها في الأرجاء.

استخدمت هيئة المعرفة والتنمية البشرية مزيداً من المبادرات التابعة لمشروع السعادة الخاص بها. فاستُخدم صندوق أدوات خاص بالسعادة لنشر لغة السعادة

وسلوكها بين موظفي الهيئة وزائريها. ونظراً إلى احتواء هذا الصندوق على 12 أداة مختلفة، فقد وفّر قناةً لنشر المعتقدات والقيم الإيجابية في مجتمع هيئة المعرفة والتنمية البشرية بأكمله. إضافة إلى ذلك، أُسست مبادرة «جائزة المدرسة الصحية السعيدة» لتقدير المدارس التي تركز على رفاهية الطلاب وسعادتهم. ولتحقيق ذلك، أخذت هيئة المعرفة والتنمية البشرية على عاتقها مهمة نشر الوعي بأهمية القيم التي ترتكز الجائزة عليها بين جميع المدارس. ومن ثمَّ، اشتركت 28 مدرسة في المبادرة، وشاركوا أفضل ممارساتهم مع قطاع المدارس في منتديات النقاش المفتوح. وأخيراً وليس آخراً، أطلقت هيئة المعرفة والتنمية البشرية مبادرة داخلية أخرى تُدعى «الشباب في الخارج» وكان هدفها تمكين الشباب، واستطاعت تعليمهم أهمية تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل. ركّزت هذه المبادرة على تحديد البرامج المستقبلية التي تُشرك أصحاب المصلحة وتبصّرهم بديناميكيات التحول إلى اقتصاد المعرفة، كما ركّزت على التخطيط لهذه البرامج. وقد بدأ هذا على المستوى الاتحادي؛ إذ وكّلوا وزيراً للشباب، وتبنّت هيئة المعرفة والتنمية البشرية هذه المبادرة كما تبعتها مبادرات أخرى.

14.4.1.5. مرحلة «التقييم» (تقييم عملية المقارنة المرجعية والنتائج)

في هذه المرحلة، تمت عملية حساب النتائج؛ فقد قُدمت مؤشرات أداء رئيسة (KPIs) للقيام بوظائف التحليل والدراسة. وتم تمثيل التقديرات المالية وغير المالية المتوقعة بيانياً لتقييم تأثير برنامج الإصلاح الإداري المُبتكر الذي استخدمته هيئة المعرفة والتنمية البشرية. ثمَّ اعتُمد استخدام معايير جديدة للتقييم. كما تم تضمين استطلاع رأي خاص بالعمل يُعرف بـ«استطلاع رأي السعادة في العمل» لقياس الفوائد المتوقّعة. وقد اختير هذا الاستطلاع على وجه التحديد من بين عدد من أدوات التقييم الأخرى؛ إذ تضمّن متغيرات حاسمة تُقاس على أساساها مستويات السعادة. كما ساعد فريق التقييم أيضاً على تحديد الاختلافات بين المؤسسات واستكشافها بطريقة نظامية وإلقاء الضوء على جوانب

التقدم. وصُنِّف المجيبون وفقاً لعواملهم الديموغرافية، التي كان بعضها: العمر والنوع والجنسية والفريق وحدود المرتب والتثبيت في الوظيفة. وقد أُخذت هذه العوامل الديموغرافية بعين الاعتبار لضمان تمثيل صورة كاملة لمكان العمل، وبهذا تكون متوافرة عند إجراء جهات عالمية مقارنة مرجعية للهيئة.

14.5. أصحاب المصلحة

كان موظفو هيئة المعرفة والتنمية البشرية المنتفعين الرئيسين من المشروع (بما في ذلك جميع العاملين بدوام كلي ودوام جزئي وجميع المستشارين). وصُنف أصحاب المصلحة المنتفعون من المشروع كما يلي:

- موظفو هيئة المعرفة والتنمية البشرية: تبيّن أن موظفي هيئة المعرفة والتنمية البشرية موظفون سعداء يتطورون في مكان العمل، كما أنهم أكثر انخراطاً في الأحداث وأكثر إنتاجية وتركيزاً وإبداعاً وصحة. ويستطيع الموظفون الأكثر سعادة تقديم خدمة أفضل لأصحاب المصلحة المنتفعين من الهيئة.
- المعلمون والمديرون: عندما يكون مديرو المدارس وفرق عملها سعداء، فمن المرجّح أن يتمكنوا من توفير بيئة تعلّم مُثلى للطلاب. ومن المعتقد أن يسهموا في تحقيق هدف الأجندة القومية المتعلق بالسعادة، «مدينة السعداء المبتكرين المُمكّنين».
- المستثمرون والشركاء: يتمتع شركاء هيئة المعرفة والتنمية البشرية ومستثمروها وزائروها بوجود فرصة التعرف على أفضل ممارسات الهيئة المتعلقة بالسعادة والرفاهية، ويمكنهم تبني مبادرات مشابهة في مؤسساتهم الخاصة.
- الطلاب: لا يقتصر التأثير الإيجابي لتعزيز صحة الطلاب وسلامتهم على صحتهم الشخصية فقط، بل في استطاعته تطوير نتائج التعليم وترسيخ ثقافة التفكير الإبداعي.

- الآباء: عندما يكون الآباء سعداء، فمن المرجّح أن يتمكنوا من توفير بيئة مُثلى تتيح لأبنائهم التطور في دراستهم وحياتهم الشخصية. كما أنهم يسهمون في تحقيق هدف الأجندة القومية المتعلق بالسعادة: «مدينة السعداء المبتكرين المُمكّنين».

وإضافة إلى تركيز المشروع على سعادة الموظفين، فقد كان يهدف إلى اتخاذ خطوات مهمة لإشراك أصحاب المصلحة بهدف مشاركة مناهج المؤسسة وتعزيز الصحة والسعادة والرفاهية في مجتمع دبي، ولاسيما في قطاع التعليم.

14.6. التحديات

في عالم العمل والأعمال المعاصر، لا شيء ثابت سوى التغيير؛ وذلك لأن الاقتصاد يتعثر ويزدهر، وهذا ما يجب أن يحدث للاستراتيجيات التي تستخدمها الأعمال. وفي هذه العملية، تعد مقاومة التغيير أمراً حتمياً، وبالرغم من أن كل مؤسسة مختلفة عن الأخرى، فثمة ممارسات مُثلى شائعة يمكنها المساعدة في التغلب على مقاومة استراتيجيات العمل الجديدة.

مقاومة التغيير هي رد فعل الأفراد والمجموعات عندما يعتبرون التغيير تهديداً لهم. والكلمات الجوهرية هنا هي «التفسير» و»التهديد». يجب أن يكون التهديد حقيقياً لتكون المقاومة ممارسة سليمة. وفيما يتعلق بالوصف الطبيعي للتهديد فهو التغيير الجاري في المؤسسة، أما المقاومة فهي ترادف الاعتراض واختلاف الرأي في المناقشات العامة. وقد تتخذ المقاومة أشكالاً عديدة؛ منها الإيجابية أو السلبية، والصريحة أو الضمنية، والفردية أو المنظّمة، والعنيفة أو الضعيفة؛ وهي تتمثل في مجابهة التعديلات أو التحولات التي تغير الوضع الحالي في مكان العمل. وبناءً على طريقة تقديمك التغيير إلى مؤسستك، قد تتسبب في مقاومة شديدة لهذه التغييرات. وفي الوقت ذاته إذا اعتمدت التغيير وقدمته بطريقة ملائمة، فستتمكن من تقليل المقاومة وتجنّب التعامل مع الموظفين المعارضين للتغيير. وعلى الرغم من ذلك، لا يمكن تفادي مقاومة

التغيير في أغلب الأحيان. وبقدر ما يكون التغيير غير مُرحَّب به، يجب أن يكون من العناصر ذات الأولوية في أجندة المؤسسة. والمؤسف أنه من المعروف أن المقاومة تهدد نجاح أية جهود جديدة في التغيير الإداري، ويمكنها أن تبطئ معدل التكيف مع الروح والحركة الابتكارية في المؤسسة أو تقلل سرعته. ومن ثمَّ، فإنها تؤثر بالسلب في إنتاجية الموظفين وعلاقاتهم وولائهم للمؤسسة في بعض الأحيان.

وتتضمن الاستراتيجيات المعتادة للتغلب على مقاومة التغيير المناهج الآتية:

(1) التواصل بشأن التغيير: تفسير كيفية تأثير التغييرات التي تنوي المؤسسة تنفيذها على حالة كل موظف ووضعه الوظيفي وتوضيح تلك الكيفية. فكلما عرف الموظفون التغييرات المتوقع تنفيذها وفهموها، مالوا إلى قبولها عوضاً عن رفضها.

(2) تفعيل الحوافز: إعطاء الموظفين مبررات منطقية لاعتماد التغيير تُشجعهم على قبول ما سيتم تنفيذه؛ فالتخطيط لمَنح الموظفين علاوات ومكافآت وجوائز سيحفزهم ويحسن طريقة تقبُّلهم للتغيير في المستقبل القريب.

(3) تبني سياسات المكان المفتوح: يُحتمل ألا يشعر الموظفون براحة في مناقشة رأيهم أو مشكلاتهم مع التغيير بحرية في النقاشات الجماعية. وهنا تكمن فائدة سياسات المكان المفتوح؛ إذ يمكن للموظفين مناقشة أفكارهم ومخاوفهم فيما يخص التغيير بخصوصية ولكن بحرية. وبعد الاعتراف بهذه المخاوف، يمكن أن يوفر الموظفون أو المديرون النصائح فيما يخص كيفية التعامل مع التغيير؛ إذ يقومون بدور مشابه للوسيط الذي يرشد جمهوره نحو هدفٍ ملائم.

(4) توضيح حقيقة حتمية التغيير أو تأكيدها: يُنصح أن يوضح المديرون للموظفين أنه ليس هناك خيار آخر حيال التغيير. كما يجب أن

يعلموا أن المدير سيقدم لهم الدعم والمساعدة خلال عملية تحويل الأنظمة. وللأسف، في تلك الحالة يبدو من الواضح بالنسبة إلى هؤلاء الموظفين الذين لا يمكنهم التعامل مع التغيير أنهم لا يمكنهم الاستمرار في المؤسسة.

أما فيما يخص هيئة المعرفة والتنمية البشرية، فقد طُبِّق العديد من المناهج المعتادة السابق ذكرها أعلاه، إن لم يكن جميعها. ومن واقع تجربة هيئة المعرفة والتنمية البشرية، لم تكن مقاومة التغيير أمراً مفاجئاً، ولم تكن أقل حدة على الإطلاق؛ فقد أفصح الموظفون عن شكاوى شفهية غير رسمية عندما بدأت الهيئة المبادرة، وهو ما أُطلق عليه «دردشة غرفة الطعام». وقد كونت هيئة المعرفة والتنمية البشرية فريقاً باسم «مجموعة إعادة الضبط» للتعامل بشكل احترافي مع المقاومة التي يُبديها بعض موظفي الهيئة، وقد تولى هذا الفريق مسؤولية تقديم الدعم والمساعدة للموظفين الذين يعانون من الشكل الجديد للمؤسسة. وقد أُنشئت هذه المجموعة لتوفير النصائح والدعم للموظفين الذين يواجهون صعوبة في التكيف مع التغييرات التي كانت المؤسسة تعتمدها. كما أنها وفرت جلسات استشارية للموظفين الذي قرروا الاستقالة من هيئة المعرفة والتنمية البشرية وكانوا يحتاجون إلى المساعدة لإيجاد وظيفة أخرى.

14.7. النتائج

نتيجةً لتطبيق منهج تريد (TRADE)، كان ثمة العديد من الفوائد المالية وغير المالية المتوقعة. وقد تكون هذه النتائج المتوقعة قائمة على تجارب فريق العمل والمنتفعين، كما أنها ركزت على سعادة أصحاب المصلحة في مجلس الإدارة بأكمله. وفيما يخص الفوائد غير المالية، كان ثمة تقدم في الجوانب الآتية: (1) تحفيز الموظفين وإشراكهم؛ (2) صحة الموظفين؛ (3) التوازن بين الحياة والعمل (4) المرونة الشخصية؛ (5) الابتكار/ الإبداع؛ (6) رضا العميل (7) رفاهية

الطلاب (8) زيادة بروز هيئة المعرفة والتنمية البشرية بوصفها مثلاً أعلى.

وكان يُفترض قياس هذه العناصر باستخدام استطلاع رأي «السعادة في العمل»، الذي أُجري عام 2015 وأُجري مجدداً على فترات مختلفة عام 2016 لمقارنة النتائج. أما بالنسبة إلى الفوائد، فكان يُفترض قياس الفوائد الآتية لتقييم نجاح المبادرة، وتبيّن أن هيئة المعرفة والتنمية البشرية تخطت هدفها الموضوع في معظم جوانب القياس.

وفيما يتعلق بالسعادة العامة في العمل، قدّر الموظفون درجة سعادتهم بـ 7.3 من 10 في بداية عام 2016. وقد ارتفعت إلى 7.6، وهي درجة أعلى قليلاً من الهدف الموضوع 7.5. كما تخطى مستوى انعدام الضغط التوقعات؛ إذ انتقل من 5 إلى 5.8، وكذلك تخطى ارتفاع التوازن بين العمل والحياة التوقعات إذ انتقل من 6 إلى 7.1.

وتخطت المقاصد غير المالية أيضاً أهدافها الموضوعة؛ فتحسنت درجات صحة الموظفين الشخصية وسعادتهم ومرونتهم الشخصية ووصلت إلى 7.3 و7.7 و7.3 بالترتيب نفسه. وفيما يتعلق ببيئة العمل المطوّرة، سجل الموظفون تحسناً في التحفيز والعمل الجماعي بدرجات 7.4 و7.1 بعد أن كانت 7 و6.4. وتُعد هذه النتائج ثمرة تأثير المبادرات مثل أداة السعادة.

أما عن تحسّن تحفيز الموظفين وإشراكهم والتزامهم، فقد سجلوا ارتفاعاً في مستوى الاهتمام والمشاركة، الذي انعكس، بدوره، على مشاركتهم في منصة التواصل الاجتماعي الخاصة بالهيئة -المعروفة بيامر (Yammer). وفي الواقع، ازدادت المحادثات المتعلقة بهذه الموضوعات تحديداً في المنصة، وهو ما يُثبت كفاءتها.

كما تبيّن أيضاً نجاح مبادرة الإدارة الذاتية (Holacracy) إذ رأى 67 ٪ من المجيبين أنها جعلت المؤسسة مكاناً أكثر سعادة، واستفاد منها بصفة شخصية 52 ٪ من المجيبين، وكان لهذا علاقة أيضاً بنتائج مبادرة اجتماعات مجلس الإدارة، التي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بتطبيق مبادرة الإدارة الذاتية (Holacracy).

وقد حظيت مبادرة الإدارة الذاتية (Holacracy) بالتقدير الشديد؛ إذ تغير تقييمها

في اعتماد «حسن إدارة المؤسسة» من 8.1 إلى 8.3 خلال عام 2016. في بداية الأمر، حدد الموظفون فقط تقييم «حسن إدارة الفريق» بـ6.8، الذي ارتفع إلى.7.5 في إنجازٍ باهر.

أما بالنسبة للتغييرات المادية في بيئة العمل، فقد شعر معظم الموظفين أنهم استفادوا بشكل شخصي من المبادرة، وأنها حسّنت من السعادة العامة لفريق هيئة المعرفة والتنمية البشرية. وفي بداية عام 2016، تم تقييم «البيئة المُبهجة» بـ7.3، وارتفع التقييم في نهاية العام إلى8.3. وفيما يخص التأثير على أصحاب المصلحة، فقد حسّن الفريق رفاهية الطلاب ورفع نسبة التحاق الطلاب بالمدارس الجيدة والفائقة بنسبة 2 ٪ (دورة فحص المدارس 2015/ 2014 في مقابل دورة فحص المدارس 2015/ 2016). وفي الأعوام من 2014 إلى 2016، رفع الفريق نسبة الطلاب الملتحقين بالمدارس الجيدة والفائقة من 51 ٪ إلى 61 ٪. إضافة إلى ذلك، أجرى الفريق استطلاع رأي مدرسة القلوب عام 2016 (استطلاع رأي مناخ المدارس الذي أجاب عنه 9000 طالب في 40 مدرسة خاصة)، وكان أول استطلاع رأي يقيس سعادة الطلاب على الإطلاق. حققت مبادرة مدرسة القلوب ناجحاً كبيراً، إذ قُيِّمت «الفوائد الاجتماعية» فيها بـ8.6 وارتفع هذا الرقم ليصل إلى 9 في عام 2016 فقط.

14.8. الدروس المستفادة

قدمت هيئة المعرفة والتنمية البشرية نموذجاً مستقلاً لتطبيق أكثر عدد من تقنيات المبادرات الخاصة بخلق السعادة بين الموظفين وأصحاب المصلحة. وفي هذا الصدد، جعلت الهيئة من نفسها قِبلة المقارنة المرجعية بالنسبة إلى كل من يريد السير على خطاها في تطبيق أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية.

ووفقاً لفريق السعادة في هيئة المعرفة والتنمية البشرية، كانت قوة المشروع تكمن في التأييد الكامل الذي لاقاه الفريق من الزملاء والإدارة العليا والشركاء. وفي المقام الأول، أدى اختيار مجموعة متنوعة من الأعضاء من أقسام مختلفة

إلى توسيع المنظور والرؤية ليصلا إلى المؤسسة بأكملها وأصحاب المصلحة المنتفعين منها. ثانياً، شعر الفريق أن دعم فريق الزمالة والبحث كان الخطوة الأساسية الحاسمة التي أتاحت لهم تحديد الشركاء المناسبين للمقارنة المرجعية. وهو ما أتاح المشاركة الفعالة للمعرفة. وأخيراً، كان لدور فريق المشاركة قيمة كبيرة؛ إذ نفذ المبادرات داخل قطاع المدارس.

لذا تُبرز الدروس المستفادة من التجربة أهمية التواصل بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة. وأشار أعضاء الفريق إلى أن نجاح تطبيق المشروع يرجع، بشكل كبير، إلى استراتيجية التواصل الفريدة الشاملة التي اتبعوها. إضافة إلى ذلك، ساعد التوثيق النظامي والمؤسسي لنتائج المقارنة المرجعية والمتابعة الناتجة على زيادة قوة التطويرات.

لم يكن طريق هيئة المعرفة والتنمية البشرية، في رحلتها نحو الفوز بجائزة التميز والابتكار من فئة النجوم السبع، ممهداً؛ فقد أخذت الهيئة حصتها من العقبات والتحديات، وعلى الرغم من ذلك نجحت في التأثير بشكل إيجابي في الإدارات الحكومية الطامحة إلى التقدم في رحلة نحو زيادة السعادة.

وباستخدام مجموعة واسعة من المناهج غير التقليدية الجديدة المثيرة للجدل، المخصصة لإدارة البيئة المادية ورأس المال البشري والأنشطة المُقامة خارج منشآت العمل، تبنّت هيئة المعرفة والتنمية البشرية بصورة باهرة فلسفة السعادة التي قدمها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم. وحددت الإدارة العليا القوة المحركة للعمل ومهدت الطريق لجعل هيئة المعرفة والتنمية البشرية مؤسسة رائدة في مجال رفاهية الموظفين ومكاناً يزدهر فيه الموظفون.

ويمكن أن يُستغل نموذج السعادة الخاص بهيئة المعرفة والتنمية البشرية بشكل كبير في خدمة دراسة الحالة التثقيفية؛ إذ تحدد مؤسسة قطاع عام المواصفات المقارنة التي تخدم مصلحتها وتستخدمها. وبفضل الوحدات الفعالة للتحكم في الاتصال ومسؤولي الإدارة العليا المخلصين والموظفين

الملتزمين واستخدام الخطة الاستراتيجية الصحيحة، استطاعت هيئة المعرفة والتنمية البشرية تخصيص مواردها وتشغيلها بصورة فعالة وبأكثر الطرق إنتاجية.

14.9. التقدم والتوقعات المستقبلية

كلما ازداد عالم الأعمال تنافسية، اكتشفت المؤسسات (سواء كانت خاصة أو عامة) أنها مضطرة إلى التنافس بطرق لم تتوقعها على الإطلاق. ولم يكن الأمر مختلفاً بالنسبة لهيئة المعرفة والتنمية البشرية؛ فلكي تتمكن الهيئة من التأهل إلى الفوز بجائزة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، اضطرت إلى التحول إلى نظام تفكير أكثر إبداعية وطُلب منها التفوق في جذب الموظفين وأصحاب المصلحة وما أطلقت عليه «المواهب المحتملة» وإبقاؤهم وإدارتهم لذلك، فلم تجد الهيئة مفراً من استخدام أحدث أدوات العمل والأدوات الإدارية ـ مثل تريد (TRADE) وغيرها ـ التي يُفترض أن تسهم في إصلاح نظرتها إلى إدارة الموارد البشرية. وفيما يخص هيئة المعرفة والتنمية البشرية، لم يقتصر طريقها نحو الابتكار والتميز على تجديد شكل بيئة العمل، بل كانت مسألة تضمين الثقافة المؤسسية التي تُقدر التقنيات غير التقليدية في إدارة كل عوامل الإنتاج التي تمتلكها.

كان التقدم الذي أحرزته هيئة المعرفة والتنمية البشرية أكثر من باهر؛ إذ كان يَتطلع إلى المستقبل، حتى أصبح مصدر إلهام في عالم الابتكار البشري. ستكون إدارة الموارد التحدي القادم الذي تواجهه هيئة المعرفة والتنمية البشرية، ويتمثل في الحفاظ على ما أحرزته من تقدم في رحلتها نحو التميز. وفي النهاية، يعد الابتكار والتميز عمليتين ثوريتين غير خَطّيتين بين المؤسسة وبيئتها، وقد نجحت هيئة المعرفة والتنمية البشرية في تحقيقهما.

وتحت إشراف مبادرة «في دبي نتعلم»، نجحت هيئة المعرفة والتنمية البشرية في إجراء مقارنة مرجعية لأفضل الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية فيما يخص السعادة وتطبيقها، بطريقة صُممت خصوصاً لملاءمة أجندة المؤسسة. فقد اتخذت هيئة المعرفة والتنمية البشرية ثقافة السعادة أساساً لها وأسست ثقافة

سعادة عن طريق تضمين أداة تريد (TRADE) للمقارنة المرجعية لتحديد نقاط قوتها وفرصها مع إزالة التهديدات ونقاط الضعف. وكان هذا التصور متوافقاً مع عبارة الدكتور عبد الله الكرم (المدير العام لهيئة المعرفة والتنمية البشرية) التي تقول: إن «مسرّعات دبي المستقبل قد وفرت منصة مهمة لدعم الابتكار وإنشاء مدينة مستقبلية تُشجع فيها الأفكار الجديدة». ومن المتوقع أن تشهد هيئة المعرفة والتنمية البشرية مزيداً من الأفكار الابتكارية التي تساعد على التغلب على التحديات المستقبلية، ما يُحتمل أن يكون له تأثير كبير في الاقتصاد والمجتمع.[6]

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

حدد عوامل النجاح الحاسمة في إجراء مقارنة مرجعية فعالة كما حددتها الحالة وحلل أهمية هذه العوامل.

السؤال 2

قيّم عملية مقارنة تريد (TRADE) المرجعية بوصفها منهجاً لتعزيز سعادة الموظفين في القطاع الحكومي.

السؤال 3

ناقش المنهج (المناهج) الإداري الضروري لاستمرار برنامج سعادة الموظفين الخاص بهيئة المعرفة والتنمية البشرية، مع تحديد التحديات المحتملة وطرق التغلب عليها.

(6) Future Accelerators launches 2nd cycle with 11 new global challenges in vital sectors for innovative enterprises (مسرّعات المستقبل تطلق الدورة الثانية متضمنةً 11 تحدياً عالمياً جديداً في القطاعات الحيوية للمؤسسات الابتكارية)..Dubai Media Office (المكتب الإعلامي لحكومة دبي .) مقتبس من / http: / /www.mediaoffice.ae /en /media_center / news /2 /1 /2017 /dubai_future_accelerators.aspx. تاريخ زيارة الموقع 22 يناير، 2018.

شكر وتقدير

كتبت هذه الدراسة منى الشلقامي وتارا فيشباخ (Tara Fischbach) مستخدمتين معلومات هيئة المعرفة والتنمية البشرية وحواراتها، وكان الغرض منها طرح مواد جديرة بالمناقشة عن طريق النشر. ولا تقصد المؤلفتان شرح فاعلية التعامل في موقف إداري أو عدم فاعليته. كما قد تكونان أخفتا معلومات عن تحديد الهوية لضمان السرية. ونُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة بعنوان «الإجراءات والرؤى ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية إدارة الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

الفصل الخامس عشر



بناء مدينة سعيدة
حالة أجندة السعادة
لمكتب "دبي الذكية"

فادي سالم

لما زقزق



يقود مكتب دبي الذكية الجهود الرامية إلى جعل دبي أكثر المدن سعادة على وجه الأرض، وفقاً لرؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم. وتهدف مهمة أجندة السعادة التي أُطلقت عام 2016 ويقودها مكتب دبي الذكية إلى «خلق السعادة عن طريق تبني الابتكارات التكنولوجية؛ ليصبح العيش في دبي أكثر التجارب الآمنة المؤثرة ذات الكفاءة التي لا تشوبها شائبة بالنسبة لمواطنيها وزائريها».[1] ولذلك فإن السعادة أكثر من مجرد شعار لافت يهدف إلى تحسين سمعة المدينة وصورتها، بل هي جزء من الجوهر الاستراتيجي لخطة تطوير دبي. والرؤية الرسمية لأجندة السعادة هي جعل دبي أكثر المدن سعادة على وجه الأرض، وهو ليس هدفاً بسيطاً أو سهلاً. وبهذه الرؤية الطموحة، يظهر تحدي تحويل السعادة إلى أهداف سياسات وطنية. فما الذي يشكل السعادة في المدينة؟ وكيف يمكن زرع السعادة في الأفراد والمجتمعات؟ وهل يمكن زيادة مستوى السعادة أو قياسها؟ وكيف يتم ذلك؟ في ضوء هذه أسئلة وغيرها، تهدف دراسة الحالة إلى فهم كيفية دفع أجندة السعادة، التي يتقدمها مكتب دبي الذكية، لتحويل اتجاه المدينة نحو السعادة.

تعتمد الدراسة على تصور أصحاب المصلحة لتوضيح التحديات الماثلة في المرحلة الاستراتيجية والمرحلة التشغيلية، وهي تلقي الضوء على مراحل التقدم

(1) Smart Dubai Office (مكتب دبي الذكية.) (a). موقع Smart Dubai website Retrieved from https: / /smartdubai.ae/ . تاريخ زيارة الموقع 6 أغسطس 2018.

حكومات المستقبل

Actions and Insights - Middle East North Africa (الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 271 إلى 301

التي تم تحقيقها منذ إنشاء أجندة السعادة. وقد اضطر فريق دبي الذكية إلى التعامل مع عددٍ من التحديات، بما فيها: التوصل إلى تعريف موحد للسعادة، واكتشاف الاحتياجات المختلفة للأفراد في مجتمع دبي متنوع الثقافات، والتغلب على التحديات النفسية كالتأقلم والمقارنة الاجتماعية.

15.1. مقدمة: سعادة المدن وسلامتها

استمرت المؤشرات الاقتصادية، لعقود، في الهيمنة على مقاييس تطور الدول. وعلى الرغم من أن هذه المؤشرات حيوية لحساب معدل النمو والاستهلاك الاقتصادي، فإنها لا تظهر الصورة الكاملة لرفاهية الأمم.[2] وثمة اتفاق عالمي متزايد على أن قياس رفاهية الدولة بناءً على الرخاء الاقتصادي فقط لا يعد كافياً.

وفي عام 2011، أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة قرار السعادة: نحو نهج شمولي للتنمية [3] الذي جعل السعي إلى السعادة هدفاً إنسانياً رئيساً. [4] وكان الغرض من هذا القرار هو حث الدول الأعضاء على وضع مؤشرات

(2) في كتابه، The little big number: How GDP came to rule the world and what to do about it (الرقم الصغير الكبير: كيف حكم إجمالي الناتج المحلي العالم وما العمل حيال ذلك) على الرغم من توفير النمو الاقتصادي فرصاً غير مسبوقة أثّرت حياة الشعوب، لاسيما بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أنه أداة غير دقيقة في قياس الاستدامة أو رفاهية الإنسان. كما يتناول بالتفصيل كيف أثّر التركيز على إجمالي الناتج المحلي في اتخاذ القرار، حيث دفع صانعي السياسات إلى اختيار التوسع الاقتصادي على حساب البيئة ورفاهية الإنسان. Dirk (2015) Philipsen_ NJ: Princeton University Press.

(3) General Assembly resolution 65 /309, Happiness: towards a holistic approach to development, A /65 /L.86 and Add.1 (قرار الجمعية العامة 309/ 65، السعادة نحو نهج شمولي للتنمية، الوثيقة A /65/ L.86 والإضافة رقم 1)(19 يوليو 2011). مقتبس من http://repository.un.org/bitstream/handle/11176/291712/A_RES_65_309-EN.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

(4) يمكن إيجاد كلمة السعادة في عددٍ من الدساتير. على سبيل المثال، منذ زمن بعيد عام 1776 أعدّ إعلان الاستقلال الأمريكي السعادة عنصراً أساسياً في تنمية المجتمع. كما أقر أن «السعي إلى السعادة» يعد أحد الحقوق التي لا يمكن سلبها من الأفراد. كذلك في عام 1789، أعلن الدستور الفرنسي أن «سعادة الجميع» هي الهدف الأسمى للمجتمع.

ومقاييس إضافية لقياس رفاهية الشعوب وسعادتها. ثم نُشر تقرير السعادة العالمي الأول عام 2012، بهدف تلبية الطلب العالمي باستحداث معايير جديدة قائمة على السعادة والقضاء على العَوَز، بوصفه توجيهاً للسياسات الحكومية. وكما أوضح تقرير السعادة العالمي[5]، فإننا نعيش في عصر تحكمه التناقضات الصارخة. وعلى الرغم من ارتفاع التقدم التقني وارتفاع الإنتاجية، فما زال الكثيرون يعيشون في ظروف بائسة من فقر مدقع ومجاعات وحروب واضطهاد. حتى في الدول المتقدمة، وفقاً للمقاييس الاقتصادية التقليدية، تستمر الأزمات المتعلقة بالصحة في الارتفاع، مثل السمنة والسكري والاكتئاب. وقد أُصدِر القرارُ بوصفه مبادرةً لحث الحكومات في العالم على إعادة النظر في النهج المُتبع فيما يخص رفاهية شعوبهم. فمثلاً بوتان، دولة رائدة في تضمين السعادة في أجندتها الوطنية، يُنظر إليها كمثال تَحتذي به الدول الأخرى. إذ كانت بوتان[6] أول دولة تُعلن السعادة القومية الإجمالية (المعروفة بـGNH) إطاراً موجهاً للسياسات الحكومية.

بدأت الحكومات حول العالم في البحث عن مؤشرات إضافية لقياس رفاهية الأمم، وبعد فترة وجيزة أصبحت السعادة مصطلحاً تسويقياً منمقاً يُستخدم في السياسات والخطاب العام. وتم تطبيق معايير عالمية لمعرفة الجهود التي تبذلها الدول الأعضاء في الأمم المتحدة والتقدم الذي تحرزه عن طريق مؤشرات بديلة، ثم تصنيف الدول سنوياً وفقاً لسعادة شعوبها. وفي آخر تقرير سعادة عالمي عام

(5) ج. ساكس (Sachs, J.)، ج. هيليويل (Helliwell, J.)، ر. لايارد (Layard, R.) (2012). World happiness report 2012 (تقرير السعادة العالمي2017). New York, NY: The Earth Institute, Columbia University - مقتبس من https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2012/World_ Happiness_ Report_2012.pdf. تاريخ زيارة الموقع 23 مايو 2018.

(6) تعد السعادة القومية الإجمالية منهجاً مستداماً نحو النمو قائماً على اليقين برغبة الناس في تحقيق السعادة. ويتكون هذا المنهج من 4 ركائز (التنمية الاقتصادية الاجتماعية العادلة المستدامة، والحُكم الرشيد، وحماية البيئة والحفاظ عليها، وتعزيز الثقافة) تتضمن 9 مجالات: (مستوى المعيشة، التعليم، الصحة، البيئة، الحيوية المجتمعية، استغلال الوقت، الرفاهية النفسية، الحُكم الرشيد، المرونة الثقافية وتعزيز الثقافة).

2018،[7] حصلت دولة الإمارات على المركز 20 بين 156 دولة، بعد أن كانت في المركز 28 عام 2016 والمركز 21 عام 2017.[8] وعلى مستوى المنطقة العربية، أُعلنت دولة الإمارات أكثر الدول سعادة في العالم العربي. وعندما قيس مستوى السعادة في الدولة بشكل منفرد، حازت على المركز 12 عالمياً عام 2017، والمركز 11 عام 2018.[9] وبناءً على أحدث نتائج صادرة عن استطلاع رأي الشباب العربي،[10] فقد احتفظت دولة الإمارات بمركزها كأكثر دولة (منذ عام 2012) يرغب الشباب العربي بالعيش فيها، ويريدون دولهم أن تحذوا حذوها.[11]

وتعد دولة الإمارات إحدى الدول التي لم تكتفِ بالانضمام للحركة المتقدمة نحو السعادة فقط، بل اتخذت دوراً قيادياً معترفاً به عالمياً فيما يتعلق بسياسات السعادة والرفاهية.

وتُنفّذ الجهود الداخلية التي تبذلها دولة الإمارات لتعزيز سعادة الأفراد ورفاهيتهم على مستويين: المستوى الاتحادي والمستوى المحلي. وفي 2014،

(7) ركّز تقرير السعادة العالمي 2018 على العلاقة بين السعادة والهجرة؛ فقد رتب 156 دولة حسب نسب السعادة، و117 دولة حسب مستوى سعادة مهاجريها. ويرتكز ترتيب الدول في أحدث التقارير عام 2018 على النتائج المُجمّعة من استطلاعات الرأي العالمية التي أجرتها مؤسسة جالو (Gallup) في الأعوام من 2015 إلى 2017. ج. هيليويل (.Helliwell, J)، ر. لايارد (.Layard, R)، ج. ساكس (.Sachs, J) (2018). World happiness report 2018 (تقرير السعادة العالمي 2017). New York, NY: شبكة حلول التنمية المستدامة. مقتبس من https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/WHR-web.pdf. تاريخ زيارة الموقع 23 مايو 2018.

(8) المرجع نفسه.

(9) المرجع نفسه.

(10) شركة ASDA'A Burson-Marsteller. (عام 2018). Arab youth survey. A decade of hope: and fears (استطلاع رأي الشباب العربي: عقد من الأمل والخوف) مقتبس من http://www.arabyouthsurvey.com/pdf/whitepaper/en/2018-AYS-White-Paper.pdf. تاريخ زيارة الموقع 20 مايو 2018.

(11) استطلاع رأي الشباب العربي هو تقرير سنوي يرتكز على جمع بيانات صادرة عن شباب تتراوح أعماره بين 18 و24 عاماً ومتعلقة بمواضيع متعددة، مثل رأيهم السياسي وطموحهم وخوفهم، ثم تحليل تلك البيانات. وقد ارتكز تقرير عام 2018 على 3500 مقابلة شخصية مباشرة وتضمن 16 دولة عربية.

أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، مقياس السعادة، وهي مبادرة لقياس معدل رضا الشعب عن الخدمات الحكومية بصفة يومية. وفي أقل من عامين، أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، في حضور سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي، أجندة السعادة، وهي مبادرة تهدف إلى جعل دبي أكثر المدن سعادة على وجه الأرض. وعلى المستوى الاتحادي، أعلن الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم عام 2016 تعيين وزير دولة للسعادة والرفاهية.[12] ويعد تعزيز ثقافة السعادة والإيجابية في المجتمع عن طريق وضع سياسات وإنشاء برامج وحوافز تتفق مع الخطط الحكومية الهدف الأساسي لوزير الدولة للسعادة والرفاهية.

وعلى الرغم من أن السعادة مصطلح حديث العهد في سياسات دولة الإمارات وخطابها العام، فإن رؤية قادة البلاد كانت تركّز دائماً على السعادة. في فبراير 2017، عقدت دولة الإمارات اجتماع سعادة عالمي لمدة يوم كامل، بوصفه جزءاً من القمة العالمية للحكومات. وفي افتتاح الحوار العالمي للسعادة، اقتبست معالي عهود الرومي، وزيرة الدولة للسعادة، كلمات الأب المؤسس لدولة الإمارات المغفور له الشيخ زايد التي تقول: «ثروتي هي سعادة شعبي».[13] كما أصدرت أول تقرير عالمي لسياسات السعادة الذي يُفترض أن يكون دليلاً للسياسات يساعد الحكومات وصناع القرار على تحسين رفاهية الشعوب وجودة الحياة حول العالم عن طريق جمع أفضل الممارسات الخاصة بسياسات السعادة.

(12) وفقاً لتقرير السعادة العالمي (2016)، يوجد منصب وزير السعادة في أربع دول فقط حول العالم، هي بوتان والإكوادور وفنزويلا والإمارات العربية المتحدة. ج. ساكس (Sachs, J.)، ل. بيشيتي (Becchetti, L.)، أ. أنيت (Annett, A.) (2016). World Happiness Report 2016, (Special Rome Edition (Vol. II). (تقرير السعادة العالمي2016، طبعة خاصة بروما (الجزء II): شبكة حلول التنمية المستدامة. (New York, NY

(13) مقتبس من جريدة يعود تاريخها إلى 11 نوفمبر 1971. مقتبس من https://www.thenational.ae/uae/world_government_summit_uae_minister_launches_global_happiness_policy_report_1. 703367. تاريخ زيارة الموقع 14 يونيو 2018.

ويعد تقرير سياسات السعادة السنوي نتاج مجلس السعادة العالمي. وفي 19 مايو 2017، صرّح صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في تغريدة له قائلاً: «أطلقنا اليوم مجلس السعادة (العالمي)، برئاسة جيفري ساكس (Jeffrey sachs)، الأستاذ في جامعة كولومبيا، الذي انضم إلى 12 عضواً آخرين».(14) ويتألف مجلس السعادة العالمي من 13 عضواً يجتمعون مرتين كل عام ويصدرون تقرير سياسات السعادة العالمية السنوي، الذي يتناول عدة جوانب؛ منها التعليم والصحة والتوظيف والبيئة والمدن.

وفي التقرير نفسه، قدمت الدكتورة عائشة بن بشر، المدير العام لمكتب دبي الذكية، فصلاً بعنوان مدن سعيدة في عالم ذكي، الذي يقص تجربة تحوّل مدن مثل دبي إلى مدن ذكية، مع العمل على رفع مستوى سعادة الشعب ورفاهيته. ويقدم مكتب دبي الذكية رحلة تحول دبي بأكملها إلى أسعد المدن على وجه الأرض عن طريق مبادراته وبرامجه. كما تعد أجندة السعادة مثالاً متقدماً لبرنامج مصمم لرفع مستوى السعادة في المدن إلى أقصى حد بدعم من قيادة الدولة. وتُحرك أجندة السعادة التي أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، عام 2016 «تحول المدن إلى مدن سعيدة» عن طريق «تبني منهج تنظيمي فريد عالمياً وقائم على أساس علمي»(15) لقياس السعادة واستدامتها ورفع مستواها. وفي القسم التالي، سنناقش رؤية مكتب دبي الذكية، ونتعرف كيفية تنفيذه لخطته الاستراتيجية لتعزيز سعادة مواطني دبي وزائريها والمقيمين فيها ورفاهيتهم، كما يصف هذا القسم التحديات التي يُواجهها المكتب خلال تصميم أجندة السعادة وتنفيذها.

15.2. دبي الذكية وجعل دبي أسعد المدن على وجه الأرض

في 4 ديسمبر 2015، أُصْدِرت العديد من الأحكام التشريعية لتعزيز الهيكل التنظيمي لجهود دبي نحو بناء مدينة ذكية، استكمالاً لما يقرب من عقدين

(14) يمكن الوصول إلى التغريدة عن طريق الرابط التالي: https: / /(Twitter) .com /hhshkmohd / status / 843469188727476227?lang=en. تاريخ زيارة الموقع 23 إبريل 2018. وانظر: https:// happinessportal.dubai.ae/ar/Pages/default.aspx

(15) Smart Dubai Office (مكتب دبي الذكية.) (2018a). مرجع سبق ذكره

مـن التحـول الرقمـي. وبموجـب هـذه الأحـكام، أُسسـت هيئـة جديـدة مدعومـة بصلاحيـات تشـمل المدينـة بأكملهـا وجميـع أجهـزة الحكومـة باسـم «مكتـب دبـي الذكيـة». أحـد صلاحيـات مكتـب دبـي الذكيـة هـو إنشـاء مشـاريع ومبـادرات تعاونيـة علـى مسـتوى المدينـة، ليـس بيـن الهيئـات الحكوميـة فقـط، بـل وفـي القطـاع الخـاص أيضـاً والكيانـات الدوليـة، والأهـم مـن ذلـك فـي مجتمـع المدينـة وبيـن سـكانها.

واسـتمر مكتـب دبـي الذكيـة فـي قيـادة تحـول دبـي إلـى مدينـة ذكيـة، مُكلفـاً بمهـام منهـا وضـع السياسـات والتوجهـات الاسـتراتيجية والخطـط المتعلقـة بالتقنيـة الرقمية والبيانـات والهيـاكل الأساسـية لتكنولوجيـا المعلومـات والاتصال والحكومـة الذكية، وكذلـك تنفيـذ رؤيـة المدينـة فـي توسـيع نطـاق السـعادة. وفـي سـنوات قليلـة، تمكـن مكتـب دبـي الذكيـة مـن تحقيـق العديـد مـن النجاحـات البـارزة فـي رحلـة تحـول دبـي إلـى مدينـة ذكيـة. وثمـة تغيـرات ثقافيـة وهيكليـة وراء قانـون بيانـات المدينـة وتحولهـا الرقمـي السـريع أو مشـاريعها التجريبيـة الذكيـة، تظهـر كنتائـج ثانويـة لتطبيـق خارطـة طريـق المدينـة الذكيـة ورؤيتهـا العامـة نحـو التحـول إلـى أسـعد مـدن العالـم.[16]

علميـاً، تعـد التقنيـة الرقميـة والبيانـات المحـرك الرئيـس لخطـة تحـول دبـي. ولكـن تركيزهـا الأساسـي ينصـب علـى «السـعادة» عامـةً، كمـا ذُكـر فـي رؤيـة مكتـب دبـي الذكيـة. فشـعار دبـي الذكيـة نفسـه يتمثّـل فـي وجـه مبتسـم (انظـر الشـكل 15.1) ورؤيتهـا الرسـمية (انظـر الشـكل 15.2) «جعـل دبـي أسـعد المـدن علـى وجـه

(16) يتوافـر المزيـد مـن التفاصيـل عـن الطريـق التنمـوي والتحديـات وآثـار تطـور دبـي إلـى مدينـة ذكيـة ومكتـب دبـي الذكيـة فـي الفصـل الآتـي: ف. سـالم (Salem, F.) (2017). Building a smart city: ‘Overcoming the challenges of digital transformation — the case of ‘Smart Dubai’. (بناء مدينة ذكيـة: التغلـب علـى تحـدي التحـول الرقمـي -حالـة «دبـي الذكيـة»). مـن كتـاب UAE public policy perspec- tives (Vol. 6). (منظـور السياسـات العامـة فـي دولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة (الجـزء 6)) الـذي حـرره ميلودينـا سـتيفنز (Melodena Stephens) وإيمانويـل أزاد مونيـزار (Immanuel Azaad Moonesar) ورائـد العواملـه وريـس رولانـد جونـز (Rhys Rowland-Jones) -UK: Emerald Group Publishing 17Smart Dubai Office (مكتـب دبـي الذكيـة.) 2018 مرجـع سـبق ذكـره 18Smart Dubai Office (مكتـب دبـي الذكيـة.) (2018a). مرجـع سـبق ذكـره

الأرض» ومهمتها «خلق السعادة، عن طريق تبني الابتكارات التكنولوجية؛ ليصبح العيش في دبي أكثر التجارب الآمنة المؤثرة ذات الكفاءة التي لا تشوبها

الشكل 15.1:شعار دبي الذكية.



المصدر: مكتب دبي الذكية [17]. 2018a

الشكل 15.2: الرؤية والرسالة والاستراتيجية وإطار العمل الذي يحكم أجندة السعادة

رؤية دبي الذكية	
مهمة دبي الذكية	جعل دبي أسعد المدن على وجه الأرض
هدف أجندة السعادة إطار العمل العلمي	خلق السعادة عن طريق تبني الابتكارات التكنولوجية ـليصبح العيش في دبي أكثر التجارب الآمنة المؤثرة ذات الكفاءة التي لا تشوبها شائبة بالنسبة لمواطنيها وزائريها دفع تحول دبي إلى الأمام باستخدام منهج علمي فريد عالمياً لقياس سعادة الأفراد ورفع مستواها نموذج «ABCDE» إطار علمي فريد مبني على علم الاحتياجات والرفاهية 4 ملفات الاكتشاف، التغيير، القياس، التعليم

المصدر: مكتب دبي الذكية [18]. (2018a

(17) Smart Dubai Office (مكتب دبي الذكية.) 2018 مرجع سبق ذكره.
(18) Smart Dubai Office (مكتب دبي الذكية.) (2018a). مرجع سبق ذكره.

شائبة بالنسبة لمواطنيها وزائريها».[19] كما أوضحت الدكتورة عائشة بن بشر أن الالتزام بتعزيز السعادة في المدينة ينبع من اليقين بأن «السعادة أمرٌ يمكن تحقيقه وقياسه، وأنه بإمكان مكتب دبي الذكية مساعدة قيادتنا على التأثير في مستويات سعادة المدينة بشكل إيجابي، بالعلم والتكنولوجيا».[20] وقد تطلبت هذه الرؤية الطموحة وضع سكان دبي إطارات لتحديد ركائز السعادة وقياسها ووضعها في سياقها.

تحدِّد استراتيجية دبي الذكية لعام 2021 عدداً من الأهداف الاستراتيجية في ستة مجالات تركيز للمدن الذكية: المعيشة، والاقتصاد والأشخاص والتنقُّل والبيئة ونظام الحكم. ويتمحور التحول الذكي في دبي حول احتياجات الأشخاص وسعادتهم[21] وكما صرّحت الدكتورة عائشة بن بشر في عام 2018: «ينبغي أن تخضع أية إشارة للتكنولوجيا إلى الهدف الأسمى لخدمة الناس» (صفحة 160). ويمكن وصف فهم دور المدينة بالنسبة لمكتب «دبي الذكية» بتركيزها على الإنسان.[22]، [23] ففي مدينة تركِّز على السكان، يتمثَّل النشاط الرئيس في جمع البيانات من السكان مباشرةً ورصد رضا الأفراد. ولذلك، تتمثَّل خطة فريق دبي الذكية في استعراض نموذج السعادة للمدينة والبحث فيه وتحسينه باستمرار. وفي هذا الصدد، تعتمد مقاييس أجندة السعادة وأدواتها على القياس المباشر والقياس

(19) Smart Dubai Office (مكتب دبي الذكية.) (2018a). مرجع سبق ذكره

(20) Smart Dubai releases happiness snapshot study (تصدر «دبي الذكية» دراسة موجزة حول السعادة). (27 أكتوبر 2016). ITP.net. مقتبس من الموقع http: //www.itp.net /609941_smart_dubai_releases_%E2%80%9Chappiness_snapshot%E2%80%9D_study. تاريخ زيارة الموقع 10 مايو 2018.

(21) عائشة بن بشر وآخرون. (عام 2018). مدن سعيدة في عالم ذكي. في تقرير سياسات السعادة العالمية (الصفحات من 158 إلى 199). مقتبس من الموقع http: //www.happinesscouncil.org/ . تم الاطلاع عليه في 4 يونيو 2018.

(22) المرجع نفسه.

(23) «العزاوي» 2018) .A). أجندة السعادة الخاصة بدبي: التصميم الهندسي لأسعد مدينة في العالم. و. صمد (Samad W.) وإداورد عزار (Azar E.) (الناشرون)، المدن الذكية في الخليج: الحالة والفرص والتحديات الحالية. UK: Palgrave Macmillan.

الذي يتوخى تحقيق أهداف محدَّدة ورصد رضا الأشخاص وسعادتهم في جميع أنحاء المدينة. ويعتمد هذا على الرؤى الخاصة بالبيانات الكبيرة واستطلاعات الرضا وأدوات تحليل المشاعر في جميع أنحاء المدينة.

تحول دبي إلى أسعد مدينة في العالم ليس بالمهمة السهلة، وبالتأكيد تصحبها مجموعة فريدة من الفرص والتحديات. تتمثَّل التحديات الثلاثة الرئيسة التي شدَّد عليها الدكتور علي العزاوي، مستشار المعيشة في المدينة في مكتب دبي الذكية فيما يلي: تعدُّد الثقافات في دبي، والمقارنة الاجتماعية، والتكيُّف. وفي حين يُعد التنوع الثقافي في دبي عنصراً خاصاً بمكان محدَّد، فإنَّ العنصرين الآخرين عنصران نفسيان مشتركان بين البشر في العالم. تُعد دبي إحدى أسرع المدن النامية في العالم. ولقد أحدثَ النمو السريع في المدينة طلباً على القوى العاملة المغتربة، مما أدى إلى نمو السكان بنسبة 1000 ٪ في الأعوام الأربعين الأخيرة. وقد أدى تدفق المغتربين إلى دبي إلى نشوء مدينة متنوعة ثقافياً، إذ يعيش على أرضها ما يزيد عن 200 جنسية. وبلغ عدد المقيمين في عام 2017، 2976455 نسمة، حسب مركز دبي للإحصاء. ومع ذلك، يختار العديد من المقيمين في دبي العيش في الإمارات الأخرى حيث تقل تكلفة الإقامة عن دبي، مما يجعل عدد الأفراد النشطين بالنهار أعلى بكثير، فيصل إلى 4163020 نسمة.[24] وبالتالي، لا توفِّر دبي جهودها للمقيمين فقط، بل لأولئك الذين يعملون أثناء النهار والسياح والمقيمين لفترات قصيرة والأشخاص القادمين من إمارات أخرى لزيارة دبي للتسوق والترفيه.

يمثِّل تصميم البرامج لتعزيز سعادة السكان متعددي الثقافات تحدياً يجب مواجهته. ويتمثَّل أحد الأسئلة المطروحة هنا في كيف يمكن للثقافة التأثير في إدراك السعادة؟

(24) .Dubai Statistic Center) مركز دبي للإحصاء. (عام2018). /https: //www.dsc.gov.ae/Report DSC_SYB_2017_01%20_%2004.pdf .

يُحدد السعي لتحقيق السعادة عادةً هدفاً عاماً، ولكن حين يتم رصده بعدسات ثقافية مختلفة، فإنَّه يختلف في معناه من ثقافة إلى أخرى. حتى إن كلمة السعادة تحمل معانيَ ودلالات مختلفة في لغات مختلفة. ويتضح في دراسة اللغات المتعددة كم تختلف تعريفات السعادة في جميع الثقافات.[25] وجد فريق مكتب «دبي الذكية» أن المدينة تجذب مجموعات معينة ممن يتشاركون في قيم واحتياجات وتطلعات مشتركة، حتى لو انتموا إلى ثقافات مختلفة. كما صاغها الدكتور العزاوي:

وجود أكثر من 200 ثقافة في الدولة لا يعني تمثيل كل شخص في العالم؛ فهؤلاء سكان دبي، لذلك حاولنا إيجاد الأنواع الرئيسة للسكان. فعلى سبيل المثال، وصلنا إلى نتيجة رائعة (من خلال استخدام سلم كانتريل[26] (Cantril Ladder). السكان في دبي متفائلون للغاية. هل تعتقد بأنَّ كل شخص في العالم يشعر بذلك التفاؤل؟ هؤلاء سكان دبي؛ فدبي جاذبة للسكان المتفائلين والإيجابيين.

يبحث مكتب «دبي الذكية» باستمرار عن طرق علمية تراعي السياقات متعددة الثقافات. فضلاً عن ذلك، شدَّد الدكتور العزاوي على أنَّه بإمكان التكنولوجيا الذكية أن تلعب دوراً رئيساً في تحقيق رؤية أجندة السعادة عن طريق توفير فرص فريدة لتخصيص مبادرات.

والتحديان الآخران اللذان وصفهما الدكتور العزاوي هما المقارنة الاجتماعية والتكيُّف. تمثل المقارنة الاجتماعية تحدياً في أجندة السعادة، وعلى الرغم من أن الأشخاص في المجتمع يحددون أهدافهم ويسعون لتحقيقها، فإنهم يستمرون في مقارنة أنفسهم بالآخرين. ولذلك، تشكل المبادرة لـ«زيادة» السعادة تحدياً،

(25) أ. ويرزبكا (Wierzbecka, A.) (2004). السعادة من منظور متعدد اللغات والثقافات. Daedalus ‎133(2), 34–43. مقتبس من الموقع https: / /www.jstor.org /stable /20027911

(26) كان الدكتور العزاوي هنا يشدِّد على السؤال في اختبار سلم كانتريل (cantril ladder) الذي يستفسر عن المكان الذي يرى فيه المجيبون أنفسهم في المستقبل.

مع مراعاة إدراك الأفراد لمستويات سعادتهم مقارنةً بغيرهم في مجموعاتهم. أما التكيُّف فهو تحدٍّ نفسي آخر عندما يتعلق الأمر بـ«زيادة» السعادة؛ لأنه على الرغم من أن التدخل قد ينجح في رفع السعادة إلى مستوى معين، فقد لا يدوم تأثير هذا التدخل إلى الأبد؛ لأن الأشخاص يميلون إلى التكيف مع ظروفهم الجديدة مع مرور الوقت. ولذلك، أدرك مكتب «دبي الذكية» أنه يجب مراعاة جميع هذه العوامل عند تصميم أجندة السعادة.

أجندة السعادة هي مجموعة من المشروعات والبرامج الداخلية والخارجية التي تغذي مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي نُظِّمت حول أربعة ملفات: الاكتشاف والتغيير والتعليم والقياس، التي تستند إلى أسلوب علمي ومنهجي. ويتمثَّل الهدف الأسمى لأجندة السعادة في تزويد واضعي السياسات بالبيانات والأدوات لتقييم سعادة الأشخاص في الوقت الحالي وتمكين الحركة التي تستند إلى البيانات نحو تحقيق جودة أفضل للحياة في المدينة. اعتبرت قيادة مكتب «دبي الذكية» أجندة السعادة نموذجاً يمكن أن تحاكيه المدن «الشقيقة» في تنمية المدينة الذكية التي تستند إلى السعادة. يشرح القسم التالي كيفية عرض مكتب «دبي الذكية» للسعادة على نطاق المدينة، وكيف تم تحويل هذا العرض إلى خطة استراتيجية للتأثير في سعادة الأشخاص وقياسها.

15.3. علم الاحتياجات: نموذج ABCDE

بفضل هذه الرؤية الطموحة، كان يجب على فريق «دبي الذكية» تحديد إطار علمي واضح للسعادة التي يمكن أن تشمل العديد من البرامج على نطاق المدينة وتسهل التواصل مع الشركاء وأصحاب المصلحة ويتم قياسها بطرق محددة ومنهجية. تستحضر كلمة السعادة عادةً عدداً لا يحصى من المناقشات الفلسفية التي يمكن إرجاعها إلى بعدها التاريخي. ومع ذلك، قرر فريق «دبي الذكية» تخطي حدود المناقشات الفلسفية والتفكير بعمق في «علم الاحتياجات» لابتكار أساليب تستند إلى أسس نظرية وطرق يمكن تحقيقها من

الناحية العملية لتقييم سعادة الأشخاص والتأثير عليها. شرح الدكتور العزاوي السبب المنطقي وراء استخدام علم الاحتياجات كما يلي: «بدلاً من محاولة تحديد معنى السعادة، فإننا نبحث عما يحتاج إليه الناس. إذا كنت أعرف ما تحتاج إليه لأجعلك تشعر بالسعادة، فسأركز على توفير ذلك لك». ولعلم نفس الاحتياجات تاريخ طويل في مجال البحث؛ إذ تتمثل إحدى أبرز نظريات الاحتياجات في تسلسل ماسلو (Maslow) الهرمي للاحتياجات [27] الذي يتم تمثيله بواسطة هرم؛ إذ تنبغي تلبية الاحتياجات الأساسية أولاً لكي يتمكن أي شخص من الوصول إلى احتياجاته الأعلى.

ولكن ما تعنيه «الاحتياجات» لأجندة السعادة ليس مجرد تقسيم بين الاحتياجات الأساسية والاحتياجات الأعلى. وقد أوضحنا في فصل «مدن سعيدة في عالم ذكي» (بن بشر وآخرون).[28] أن معنى السعادة لـ«دبي الذكية» مقتبس من مصادر أكاديمية متنوعة، إضافة إلى تقرير السعادة العالمي [29] والمبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن قياس الرفاهية الشخصية. وفي هذا الصدد، يمكن استخدام السعادة بالتبادل مع الرفاهية الشخصية، كما عرَّفتها [30] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: الرفاهية الشخصية عبارة عن مزيج من التقييم المعرفي لحياة الفرد، والجوانب العاطفية والشعور بالهدف:

تقييم الحياة هو مؤشر لحياة الشخص أو بعض جوانبها المحدَّدة. وتُقاس المؤثرات، ومشاعر الشخص أو حالاته العاطفية، عادةً بالرجوع إلى مرحلة

---

(27) أبراهام هارولد ماسلو(1954) (Maslow, A. H.). الدافع والشخصية.ـ Motivation and personality:ـ New York, NYـ Harper and Row

(28) «عائشة بن بشر» وآخرون. (عام 2018). مرجع سبق ذكره

(29) ج. هيليويل (Helliwell, J.)، ر. لايارد (Layard, R.)، ج. ساكس (Sachs, J.) (2017). World happinessreport2017(تقرير السعادة العالمي2017).NewYork,NY:شبكة حلول التنمية المستدامة.

(30) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.(عام 2013).المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن قياس الرفاهية الشخصية. Paris: OECD Publishing doi:10.1787 /9789264191655

زمنية معينة. يودايمونيا [31] Eudaimonia: وهي الشعور بالمعنى والهدف في الحياة، أو الأداء النفسي الجيد.

إضافة إلى هذه الجوانب الثلاثة (المعرفية والعاطفية واليودايمونية)، شدَّدت الدكتورة عائشة بن بشر وآخرون.[32] على أهمية تلبية الاحتياجات الرئيسة للأشخاص في سياق المدينة من خلال توفير الخدمة المتوافرة وسهلة الوصول والاستخدام. رأى مكتب «دبي الذكية» ضرورة إضافة جانب خامس للاحتياجات، وهو جانب يمثِّل العناصر التمكينية من البيئة الاجتماعية المحيطة، مثل الشعور بالانتماء المجتمعي والإنصاف والعدالة وعناصر تمكينية داخلية مثل التفاؤل والوعي التام.

وبعد مرور شهور من البحث والتنمية، طور مكتب «دبي الذكية» إطاراً رفيع المستوى لتقييم سعادة الأشخاص من خلال التقييم الكمِّي لآراء الأشخاص على نطاق أربعة مستويات، يُطلق عليها «ABCD الاحتياجات»، إذ يرمز كل حرف إلى أحد الجوانب، من احتياجات عاطفية وأساسية ومعرفية، إضافة إلى الاحتياجات الأعمق. طُوِّر «نموذج ABCD» مباشرةً في المراحل الأولى من إطلاق أجندة السعادة في 2016. ومع ذلك، عُدِّل لاحقاً ليشمل الجانب الخامس، العناصر التمكينية، لكي يصبح «نموذج ABCDE» (انظر الشكل 15.3). ويتضح السبب المنطقي لإضافة العناصر التمكينية، باعتقاد مكتب «دبي الذكية» أنَّ التركيز على الاحتياجات فقط يترك النموذج غير مكتمل، نظراً لوجود جوانب معينة لا تمثِّل «احتياجات» في حد ذاتها، بل تتصرف كعناصر تمكينية للسعادة. وفيما يلي الجوانب الخمسة لنموذج «ABCDE» مُفصَّلة:

(31) تتمثَّل إحدى النظريات المعاصرة التي تستخدم في أغلب الأحيان في الأبحاث المتعلقة بالسعادة في السعادة اليودايمونية التي تحدث عندما يحقق الأفراد إمكانياتهم ورغباتهم الشيطانية أو حقيقة أنفسهم. ر.م. رايان (Ryan, R. M.)، إ. ل. ديسي (Deci, E. L.) (2001). لكي تكون سعيداً وتحقق ذاتك: مراجعة البحوث المتعلقة بالرفاهية الهيدونية واليودايمونية. في سوزان فيسك (Susan Fiske) (تحرير)، الاستعراض السنوي لعلم النفس (الجزء 52). Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.

(32) عائشة بن بشر وآخرون. (عام 2018). مرجع سبق ذكره.

الشكل 15.3: نموذج «ABCDE» للاحتياجات

المصدر: مكتب «دبي الذكية» (2018).[33]

(1) **الاحتياجـات العاطفيـة والانفعاليـة:** تُعـد العاطفـة إحـدى مكونـات الرفاهيـة الشـخصية. وتمثـل العاطفـة، فـي أجنـدة السـعادة، الاسـتجابات العاطفيـة إلـى الحافـز، ومـن ثـم ينصـب التركيـز علـى الحافـز الحسـي. وتهـدف الأجنـدة إلـى توفيـر فـرص تـؤدي إلـى عواطـف ومشـاعر إيجابيـة، مثـل المـرح، والفـرح والبهجـة والمـزاح والتسـلية وغيرهـا مـن ملـذات المتعـة (انظـر الشـكل 15.4). وتقيِّـم المبـادرات المُلبيـة للاحتياجـات العاطفيـة احتماليـة أن تـؤدي تجـارب سـكان المدينـة إلـى مشـاعر وعواطـف إيجابيـة. إن أهميـة تلبيـة الاحتياجـات العاطفيـة والانفعاليـة للرفاهيـة البشـرية راسـخة تمامـاً فـي مجـال علـم النفـس الإيجابـي.[34]

(33) تم الحصول عليه من مكتب «دبي الذكية» في يونيو 2018.

(34) حدثـت الطفـرة الكبـرى فـي علـم النفـس فـي الخمسـينيات، عندمـا وسّـع علمـاء النفـس نطـاق دراسـات الرفاهيـة لتشـمل العواطـف الإيجابيـة ومشـاعر الرفاهيـة (أي العواطـف الإيجابيـة)، بعـد تاريـخ طويـل مـن الاهتمـام البحثـي بالجوانـب السـلبية للرفاهيـة مثـل الاكتئـاب والقلـق ب. فـراي (Frey, B)، أ. سـتوتزر، (Stutzer, A.) م. بينـز (Benz, M.)، س. ميـير (Meier, S)، س. لويشـنغر (Luechinger, S) ك. بينيـش (Benesch, C.) (2008). السـعادة: ثـورة فـي العلـوم الاقتصاديـة. Cambridge, MA: MIT Press، ولايـة ماساتشوسـتس (Massachusetts).

(2) **الاحتياجـات المعرفيـة والتقييميـة**: المكـون المعرفـي هـو المكـون الآخـر للرفاهيـة الشـخصية. وتقيِّـم هـذه الفئـة الشـعور الأسـمى بالرفاهيـة والرضـا عـن جـودة الحيـاة لسـكان المدينـة فـي مجـالات الحيـاة المختلفـة، مثـل التعليـم والصحـة والدخـل وهكـذا. وتعتمـد الفكـرة الرئيسـة هنـا علـى مـدى قـدرة الفـرد علـى تقييـم درجـة رضـاه عـن حياتـه الخاصـة؛ إذ يُعـد الجانـب التقييمـي ضروريـاً لدراسـة الرفاهيـة الشـخصية وطريقـة قياسـها.

(3) **الاحتياجات الأساسية**: تركِّـز هـذه الفئة مـن الاحتياجات على رضـا السـكان عـن الخدمـات الرئيسـة، مـن خـلال قدرته على الوصول إلـى الخدمات بكفاءة وسـهولة. كمـا تمـت مناقشـتها سـابقاً، مـن منظـور نفسـي، ينبغـي أن تحظـى الاحتياجـات المنخفضـة، فـي العـرض الهرمـي للاحتياجـات، بالأولويـة علـى نظيرتهـا الأسـمى.[35] وعلـى نطـاق المدينـة، مـن غيـر المجـدي محاولـة تلبيـة

الشكل 15.4: محافظ أجندة السعادة الأربعة - الاكتشاف والتغيير والقياس والتعليم



المصدر: مكتب «دبي الذكية» (2018)[36]

(35) ج. نوريـش (Norrish, J)، د. فيلـلا بوردريـك (2008) (Vella–Brodrick D.). هل تسـتحق دراسـة السـعادة السـعي العلمـي؟ أبحاث المؤشـرات الاجتماعيـة، 87 (3)، 407–393.

(36) تم الحصول عليه من مكتب «دبي الذكية» في يونيو 2018.

الاحتياجات الأسمى لسكان المدينة، من دون تلبية احتياجاتهم الأساسية في مجالات الحياة، مثل المواصلات والصحة والتعليم والعمل والأمن.

(4) **الاحتياجات اليودايمونية الأعمق**: تقيِّم هذه الفئة من الاحتياجات قدرة سكان المدينة على تعزيز إحساسهم بالهدف عن طريق الاشتراك في أنشطة هادفة طوال حياتهم في المدينة (انظر الشكل 15.4). لقد أظهرت الأبحاث حول السعادة والرفاهية الشخصية أن الأشخاص في الدول ذات الدخل المرتفع ذوي رفاهية شخصية أعلى مقارنةً بأولئك في الدول ذات الدخل المنخفض، مما يؤكد صحة العلاقة القوية بين مستويات الاستهلاك الإجمالية للأشخاص ورفاهيتهم. ومع ذلك، أوضح أهوفيا[37] Ahuvia أن العلاقة، في الدول ذات الدخل المرتفع، بين الدخل والرفاهية الشخصية متدنية، ما يمكن تفسيره عن طريق قدرة الاستهلاك المحدودة على التأثير في الرفاهية الشخصية بما يتجاوز تلبية الاحتياجات الأساسية.[38] ويُشتَق العلم في هذه الفئة من خلال احتياجات الناس المرتبطة بمعنى وهدف أعمق في الحياة.[39] فعندما ينتفع الأفراد بطاقاتهم ويجدون معنى فيما يقومون به، فإنهم يحققون رغباتهم «الشيطانية» أو «حقيقة أنفسهم».[40] ويمكن أن تظهر هذه الحالة نفسها فيما يُطلِق عليه تشيكسنتميهاي[41] Csikszentmihalyi «التدفق»، وهو حالة ذهنية تتميز بالتأهيل والتركيز الكامل في نشاط معين.

(37) أ. أهوفيا (Ahuvia, A.) (2002). فردية/ جماعية السعادة وثقافاتها: تخمين نظري بشأن العلاقة بين الاستهلاك والثقافة والرفاهية الشخصية على المستوى الوطني. مجلة Happiness Studies، 3 (1)، 36ـ23.

(38) أ.ك. أهوفيا (Ahuvia, A. C)، د. ك. فرايدمان (Friedman, D. C.) (1998). الدخل والاستهلاك والرفاهية الشخصية: نحو Macromarketing Model. مجلة macromarketing، 18 (2)، 168ـ153.

(39) م. تشيكسنتميهاي (Csikszentmihalyi, M.) إ. روتشبرغ هالتون (Rochberg-Halton, E.) (1981)). معنى الأشياء: الرموز المحلية والذات. Cambridge: Cambridge University Press، مكتب «دبي الذكية» (2018a). مرجع سبق ذكره

(40) ر. م. رايان (Ryan, R. M.)، إ. ل. ديسي (Deci, E. L.) (2001). مرجع سبق ذكره

(41) م. تشيكسنتميهاي (Csikszentmihalyi, M.) (1990). التدفق: علم نفس التجربة المثلى. New York, NY: Harper & Row.

ولذلك، رأى مكتب «دبي الذكية» أنَّه ينبغي تضمين الحاجة إلى الإحساس الأعمق بالهدف في الإطار العلمي حول السعادة والرفاهية. وفي هذا الصدد، تهدف أجندة السعادة إلى دعم الأشخاص للقيام بالأنشطة الهادفة التي تعزِّز إحساسهم الأعمق بالهدف (انظر الشكل 15.3)، ما يمكن تحقيقه من خلال أن تكون جزءاً من قضية أكبر من «النفس» مثل، «الجانب الروحاني، والعناية بالبيئة والإحسان والنزعة إلى الخير والمشاركة المجتمعية والحرفية والنجاح».[42]

(5) العناصر التمكينية: أُضيف هذا الجانب أخيراً إلى نموذج ABCDE، ويشمل عوامل لا تمثِّل احتياجات في حد ذاتها، ولكنها تساعد في تلبية احتياجات الأشخاص وتطلعاتهم. ويوجد نوعان من العناصر التمكينية: الداخلي (الشخصي) والخارجي (البيئي). تعتمد العناصر التمكينية الداخلية على خصائص الفرد التي ربما يكون سببها الطبيعة أو التربية. وبعبارة أخرى، تختلف العناصر التمكينية الداخلية من شخص إلى آخر بناءً على المتغيرات التي لا حصر لها في الشخصيات، مثل المرونة والإيجابية واضطرابات الصحة العقلية التي قد تؤثر في إدراك شخص ما لرفاهيته الخاصة. ولتُعكس الجوانب التمكينية الداخلية، توفِّر أجندة السعادة «الفرص التي تساعد الأفراد على فهم شخصياتهم وتصوراتهم السابقة ومهاراتهم الشخصية، مثل التفاؤل والمرونة والوعي التام، وكيف يعزز كل ذلك سعادتهم ويحسنها».[43] وترتبط العناصر التمكينية الخارجية، على الجانب الآخر، بالبيئة الاجتماعية المباشرة في المدينة. كما تؤكد إدراك الأشخاص للقيم، مثل العدالة الاجتماعية، والثقة والشفافية والشمولية والمساواة وحرية الاختيار.[44] ومن ثمَّ، تهدف أجندة السعادة إلى تحسين العناصر التمكينية الخارجية التي من شأنها زيادة مستوى سعادة الأشخاص.

(42) العزاوي. 2018) .A). مرجع سبق ذكره.

(43) المرجع نفسه.

(44) تتم مراعاة بعض من هذه الجوانب في تصنيفات المحليات في تقرير السعادة العالمي، بما في ذلك حرية الاختيار وتصور الفساد.

تصف ثلاث خصائص رئيسة، مما نوقش سابقاً، أجندة السعادة.

أولاً: تعتمد أجندة السعادة على الدراسة العملية لـ «الاحتياجات» بدلاً من السعي الفلسفي لإيجاد معنى السعادة. وقد أدى هذا الأسلوب إلى نموذج فريد على المستوى العالمي يشتمل على مجموعة متنوعة من الجوانب لتلبية احتياجات سكان المدينة: الأساسية، والعاطفية، والمعرفية، والأعمق، والتمكينية.

ثانياً: على الرغم من أن لأجندة السعادة قيمة تسويقية، فلم يُقصد أن تكون أداة تسويقية. وهناك تركيز كبير على خدمات العملاء وقياس رضا العملاء في مختلف مجالات المدينة، ومع ذلك؛ فلا تمثِّل خدمة العملاء سوى جانب واحد من بين عددٍ من الجوانب الأخرى.

ثالثاً: تُبنى أجندة السعادة على حلقة ردود أفعال كلاسيكية، مما يعني أن ردود الأفعال التي تم جمعها من المدينة يُعاد توجيهها لتعمل كمدخلات لإثراء ملفات الأجندة.

15.4. ملفات أجندة السعادة الأربعة

يتطلب تحقيق الرؤية الطموحة لمكتب «دبي الذكية» إعداد رحلة استراتيجية تستند إلى الفهم السليم لاحتياجات الأشخاص وكيفية تلبيتها. وتشتمل آلية تلبية هذه الاحتياجات على أربعة ملفات استراتيجية: الاكتشاف، والتغيير، والتعليم، والقياس (انظر الشكل 15.4). كما يشتمل كلٌّ منها على عدد من البرامج التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية. وينبغي لأية مبادرة أو مشروع يتم إطلاقهما من قِبل مكتب «دبي الذكية» إثراء إحدى هذه المبادرات أو أكثر.

15.4.1. الاكتشاف

يُعد ملف الاكتشاف «موجِّهاً نحو ضمان فهم واضح ومشترك بين أصحاب المصلحة» من خلال الوصول إلى «تعريفات عملية لاستخدامها في أجندة السعادة» (مكتب «دبي الذكية»، 2018).[45] إضافة إلى توحيد الفهم، ولملف الاكتشاف

(45) Smart Dubai Office (مكتب دبي الذكية.) (2018a). مرجع سبق ذكره.

غـرض آخـر هـو «ضمـان إجـراء تقييـم مسـتمر لجمـع المعلومـات الأساسـية، بمـا فـي ذلـك تقسـيم سـكان دبـي، ومعرفـة احتياجـات الأشـخاص، إضافـة إلـى قيـاس الأسـاليب العلميـة والتدخـلات حـول العالـم».[46] بعـد البـت فـي نمـوذج «ABCDE» للاحتياجـات، تولـى فريـق مكتـب «دبـي الذكيـة» قيـادة عـدد مـن المشـروعات لاكتشـاف احتياجـات الأشـخاص في جميع أنحاء المدينة. وسـيناقش هذا القسـم الأدوات الرئيسـة المسـتخدمة لجمـع المعلومـات حـول احتياجـات الأشـخاص وتوفيـر مثاليـن للمشـروعات فـي ملـف الاكتشـاف، وهمـا المراجعـة القطاعيـة والدراسـة الانتقائيـة علـى وجـه التحديـد.

يعتمـد العلـم المسـتخدم في أجندة السـعادة، بشـكل كبيـر، علـى الرفاهية الشـخصية وأبحاث علـم النفـس الإيجابـي. يوجـد عـدد مـن الأدوات والمشـروعات التـي وظفهـا فريـق أجنـدة السـعادة لاكتشـاف احتياجـات الأشـخاص، مثـل سـلم كانتريـل[47]، Cantril Ladder اسـتبيان القيـم الشـخصية[48]، PVQ[49]، سـبان SPANE[50] ومقيـاس التجربـة الإيجابيـة والسـلبية[51] ومقيـاس

(46) عائشة بن بشر وآخرون. (عام 2018). مرجع سبق ذكره.

(47) هـ. كانتريـل (Cantril, H.) (1965)..The pattern of human concerns (نمـط الاهتمامـات البشـرية). New Brunswick: Rutgers University Press.

(48) يقيـس اسـتبيان القيـم الشـخصية (PVQ) قيـم الأشـخاص وفقـاً لـ 10 فئـات هـي: الشـمولية والإحسـان والتـراث والملاءمـة والأمـن والقـوة والإنجـاز والمتعـة والتحفيـز والتوجيـه الذاتـي.

(49) س. ه. شـوارتز (Schwartz, S. H.)، ج. ميليـش (Melech, G.)، أ. ليمـان (Lehmann, A.)، س. بورغس (Burgess, S.) م. هاريس (Harris, M.) (2001). زيـادة صحـة نظريـة القيـم البشـرية عبر الثقافـات باسـتخدام طريقـة قيـاس مختلفـة. مجلـة علـم النفـس عبـر الثقافـات، 32 (5)، 519ـ542.

(50) مقيـاس التجربـة الإيجابيـة والسـلبية عبـارة عـن اسـتبيان مكـون مـن 12 عنصـراً يشـمل سـتة عناصـر لتقييـم المشـاعر الإيجابيـة وسـتة عناصـر لتقييـم المشـاعر السـلبية. بالنسـبة لـكل مـن العناصـر الإيجابيـة والسـلبية، تكـون ثلاثـة مـن العناصـر عامـة (أي إيجابـي وسـلبي) وتكـون ثلاثـة لـكل مقيـاس فرعـي أكثـر تحديـداً (أي: سـعيد وحزيـن).

(51) إ. دينـر (Diener, E.)، د. ويرتـز (Wirtz, D.)، و. تـوف (Tov, W.) ك. كيـم بريتـو (Kim-Prieto, C.)، د. شـوي (Choi, D. W.)، س. أويشـي (Oishi, S.)، ر. بيسـواس دينـر (Biswas-Diener, R.) (2010). قياسـات الرفاهيـة الجديـدة: مقاييـس قصيـرة لتقييـم الرفاهيـة والمشـاعر الإيجابيـة والسـلبية. أبحـاث المؤشـرات الاجتماعيـة، 97 (2)، 156ـ143.

الرضا عن الحياة [52] [53] SWLS وغير ذلك. يُعد «مقياس السعي نحو ترسيخ الذات» أحد أكثر الاستبيانات المستخدمة في الأبحاث المتعلقة بالرفاهية الشخصية، ويُشار إليه غالباً باسم سلم كانتريل Cantril Ladder. وقد طُوِّر هذا الاختبار بواسطة هادلي كانتريل [54]، Hadley Cantril ويُستخدم بشكل كبير في تقييم إجمالي الرفاهية.[55] سلم كانتريل (Cantril Ladder) هو، في الأساس، مقياس يطلب من المشاركين التفكير في السلم التصاعدي من 0 إلى 10، إذ يمثِّل 0 أسوأ حياة ممكنة بينما تمثِّل 10 أفضل حياة ممكنة، ويُطلب من المشاركين تقييم حياتهم الحالية على هذا المقياس. كما يمكن للاختبار أن يطلب من المشاركين تقدير حياتهم من 0 إلى 10 وفقاً لتوقعاتهم للمستقبل. وقد استُخدم سلم كانتريل (Cantril Ladder) من بين أدوات أخرى في مشروعات التقييم ضمن ملف الاكتشاف.

كان على فريق مكتب «دبي الذكية» تحديد نقطة بداية؛ إذ وجب عليهم أولاً تحديد وضع المدينة من حيث السعادة والرفاهية وتقريبها إلى رؤيتهم. ولذلك ظهرت الدراسة الموجزة في 2016 باعتبارها جزءاً من ملف الاكتشاف وهدفت إلى معرفة مستوى السعادة المُبلغ عنها من قِبل الأشخاص في دبي. كانت الدراسة ضرورية لإرساء أساس لهدف 2021 وهو الوصول إلى نسبة 95 ٪ من السعادة في دبي بما يتماشى مع رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم. وإضافة إلى معرفة حالة السعادة في دبي، ساعدت

(52) مقياس الرضا عن الحياة عبارة عن مقياس استجابة نمط ليكرت (Likert style) مكون من 7 مراحل مصمم لقياس التقديرات المعرفية العالمية الخاصة بالرضا عن حياة الفرد. لقد تم استخدام هذه الأداة بشكل كبير بمثابة مقياس لمكون الرضا عن الحياة للرفاهية الشخصية. ولقد أظهرت النتائج الخاصة بمقياس الرضا عن الحياة ارتباطها بمقاييس الصحة العقلية

(53) إ. ديينر (.Diener, E)، ر. أ. إيمونز (.Emmons, R.A) ر. ج. لارسين (.Larsen, R.J)، س. غريفين (.Griffin, S) (1985) مقياس الرضا عن الحياة. مجلة Personality Assessment، 49 (1)، 71–75. doi:10.1207 /s15327752jpa4901_13.

(54) هادلي كانتريل (.Cantril, H) (1965)– مرجع سبق ذكره

(55) يُستخدم سلم كانتريل (The Cantril Ladder) لتحديد تصنيف الدول في تقرير السعادة العالمي.

الدراسة على إرشاد التداخلات بين علاقات السعادة والمجالات الفرعية.[56] كما أوضح الدكتور العزاوي: إن المنهجية المستخدمة في الدراسة الموجزة قامت على أدوات نفسية وأكاديمية، مثل سلم كانتريل (Cantril Ladder)، لقياس التقييم المعرفي لرضا الأشخاص عن الحياة بشكل عام أو عن مجالات محدَّدة فيها، مثل التعليم والإسكان والصحة. أُجريت الدراسة على مرحلتين، إذ أُخذت في المرحلة الأولى عينة مكوَّنة من 2000 شخص من سكان دبي، بينما أُخذت المرحلة الثانية عينة من 10000 شخص. وتهدف كلتا العينتين إلى تمثيل سكان دبي المتنوعين ديموغرافيّاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن 83 ٪ من السكان اعتبروا أنفسهم سعداء كما تشعر الغالبية بالتفاؤل بشأن المستقبل.[57]

أُجري مشروع آخر ضمن ملف الاكتشاف، وهو مراجعة تشمل عدة مجالات، وقد غطى قطاعات السياحة والسفر والتجارة واللوجستيات والصحة والتعليم والتمويل. وأوضح الدكتور العزاوي أن الهدف من المراجعة كان ترسيخ الفهم الأساسي للقطاعات الأساسية في دبي وعرضه من منظور احتياجات الناس، ولاسيما الاحتياجات الرقمية. ولذلك، أجرى فريق المراجعة مقابلات شخصية مع أصحاب المصلحة الرئيسين في كل من هذه القطاعات بهدف رسم خريطة لرحلة العملاء.[58] وقد ركز التحليل على توفير الخدمة وإرضاء العملاء، وبدأ بتقديم خرائط تفصيلية لرحلات العملاء وخرائط أصحاب المصلحة، واختتم بقائمة توصيات التحسين. واستخدمت هذه النتائج لإجراء دراسات وتدخلات

---

(56) قدم العزاوي 2018مثالاً لكيفية تأثير الدراسة الموجزة في التدخلات الحكومية الممثلة بالتعاون بين مكتب «دبي الذكية» ومؤسسة محمد بن راشد للإسكان من أجل تحسين الرضا عن خدماتهم بناءً على نتائج الدراسة الانتقائية التي تستلزم أن يكون السكن وثيق الارتباط بالسعادة للإماراتيين. العزاوي (A. 2018). مرجع سبق ذكره.

(57) Smart Dubai releases happiness snapshot study) 2016) (تصدر «دبي الذكية» دراسة موجزة حول السعادة (2016)). مرجع سبق ذكره.

(58) العزاوي، (A.2018). مرجع سبق ذكره.

إضافيـة، علـى سـبيل المثـال، مسـابقة السـعادة فـي دبـي (Happiness hack Dubai)، وهـي بمنزلـة مسـابقة (Hack) تهـدف إلـى استنباط أفكار جديـدة لزيـادة السـعادة في قطـاع السـفر والسـياحة.

تعبـر أهميـة ملـف الاكتشـاف عـن نفسـها علـى عـدة مسـتويات مختلفـة. فعلـى النطـاق العالمـي، لا يـزال تضميـن السـعادة أو الرفاهيـة الشـخصية فـي السياسـات العامـة مجـالاً ناشـئاً. وفـي دولـة الإمـارات، تُعـد أجنـدة السـعادة عمـلاً رائـداً يتضمـن أهدافـاً طموحـة أُطلقـت أخيـراً. ولـم تكـن قواعـد البيانـات أو التاريـخ الطويـل للتدخـلات تُبنـى علـى الأدلـة التـي يمكـن الاسترشـاد بهـا فـي عمليـة التحـوُّل الحاليـة. وقـد احتاجـت المدينـة، لتحقيـق التقـدم، تحليـلاً موضوعيّاً لحالتهـا الحاضـرة المرتبطـة بجوانـب مختلفـة مـن أجنـدة السـعادة. فعلـى سـبيل المثـال، لـم تكـن القـرارات المتعلقـة بأنشـطة السـعادة والرفاهيـة الشـخصية فـي ذلـك الوقـت قائمـة علـى أدلـة ولـم تسـتند إلـى أيـة أسـاليب علميـة. كمـا تُعـد دبـي إحـدى أسـرع المـدن الناميـة وأكثـر المـدن المتنوعـة ثقافيـاً فـي العالـم. يجعـل هـذا المزيـج المتعـدد الثقافـات دبـي سـياقاً فريـداً يسـتدعي دراسـة الحقائـق متعـددة الطبقـات فـي المدينـة. لذلـك، رأى مكتـب «دبـي الذكيـة» فـي ملـف الاكتشـاف فرصـة لتطويـر قاعـدة معرفـة واضحـة ورسـمية لوضـع البرامـج والمبـادرات.

15.4.2. التغيير

يهـدف ملـف التغييـر إلـى إحـداث تغييـر فـي دبـي مـن خـلال التدخـلات والمبـادرات. ويتولـى مكتـب «دبـي الذكيـة» قيـادة التغييـر فـي جميـع أنحـاء المدينـة مـن خـلال التكنولوجيـا الذكيـة الموجهـة مـن قِبـل أجنـدة تحويـل المدينـة. سـيضمن ملـف التغييـر «المواءمـة والقيـاس والإبـلاغ المسـتمر عـن أجنـدة السـعادة بمـا يتماشـى مـع أجنـدة تحويـل المدينـة».[59] توجَّـه برامـج هـذا الملـف نحـو وضـع سياسـات

(59) Smart Dubai Office (مكتـب دبـي الذكيـة) (2018b). موقـع أجنـدة السـعادة علـى الإنترنـت. مقتبس مـن الموقـع http: / /en.happinessagenda.ae/ نظـرة عامـة. تاريـخ زيـارة الموقـع فـي 6 أغسـطس 2018.

وتدخلات وخدمات تعزِّز السعادة وجودة الحياة في المدينة بشكل عام، وتهدف إلى «تحديد خارطة طريق للسياسات والبرامج لضمان تزويد القيادة بالأدوات الصحيحة وهيكل الدعم لتنفيذ الاستراتيجية على نطاق واسع».[60] تستند العديد من المشروعات والتدخلات في ملف التغيير إلى نتائج ملف الاكتشاف. ويوصي إجراء التغيير السلوكي في المدينة بالتخطيط الدقيق واستخدام التدخلات القائمة على الأدلة المبنية على الأساليب العلمية. فقد قدم الدكتور العزاوي [61] مثالاً لكيفية استخدام الاقتصاد السلوكي وتقنيات التحفيز للتأثير في استيعاب سكان المدينة للمدفوعات الدقيقة؛ إذ أعلن مكتب دبي الذكية بالتعاون مع شرطة دبي وجامعة أكسفورد إطلاق مبادرة هابي تو باي (Happy to Pay) وتصميم التطبيقات في 2017، مما يتيح مشاركة منتهكي الحركة المرورية إلى الحد الذي يكوِّن لديهم رؤية أفضل للمكان الذي تُنفق فيه أموال الغرامات في المدينة. وتكمن الفكرة وراء تطبيق هابي تو باي (Happy to Pay) في تخفيض غرامة التأخير أو تغيير مفهوم «العقوبة المالية» إلى «المشاركة المجتمعية»، كما أوضح العزاوي [62]. وأضاف أنَّ هذه المشروعات تنجح بسبب قدرتها على تحويل التجربة المملة أو السلبية إلى تجربة إيجابية. ويشكِّل إطار السعادة المؤسسية (CHF) مثالاً آخر لملف التغيير؛ إذ يتطلب إحداث تغيير منظم على نطاق المدينة العمل مع المنظمات وضمنها؛ ولذلك، كما أوضح العزاوي 2018) [63]، أنشأ مكتب «دبي الذكية»، بالتعاون مع هيئة واحة السيليكون واستشارة أكسفورد الاستراتيجية، إطار السعادة المؤسسية الذي يهدف إلى تجهيز المنظمات بالأدوات اللازمة والمعرفة الصحيحة لزيادة السعادة على مستوى المؤسسات؛ العامة والخاصة على حدٍّ سواء. كما أوضح أنه تم تجهيز إطار السعادة المؤسسية بأدوات ونظام «تصنيف النجوم» الذي يسمح للمنظمات بتقييم جهودها الداخلية وتصنيفها.

(60) المرجع نفسه.

(61) العزاوي، (A. 2018). مرجع سبق ذكره.

(62) العزاوي، (A. 2018). مرجع سبق ذكره.

(63) المرجع نفسه.

وأشـار العـزاوي [64] أنَّ الفكـرة الرئيسـة وراء إطـار السـعادة المؤسسـية تكمـن فـي تعزيـز الحمـاس الملتـزم النشـط [65] مـن جانـب الموظفيـن والعمـلاء وأصحـاب المصلحـة فـي ثقافـة الشـركات.

تُعـد مبـادرة هابـي تـو بـاي (Happy to Pay) وتصميـم تطبيقاتهـا، وإطـار السـعادة المؤسسية المثالين الوحيدين للعديد من المشروعات في ملف التغيير. وسنناقش في هـذا الفصـل مشـروعين إضافييـن بالتفصيـل وهمـا: السـعادة فـي دبـي، وجولـة السـعادة.

15.4.3. القياس

يركِّـز ملـف القيـاس علـى «تنفيـذ أسـاليب قيـاس السـعادة والرفاهيـة وتطويرهـا، إضافـة إلـى كفـاءة أجنـدة السـعادة نفسـها». [66] ومـن أجـل تحقيـق هـذا الهـدف، يسـتخدم فريـق «دبـي الذكيـة» تقنيـات متطـورة ومقيـاس التعلـم الآلـي وإجـراءات نفسـية مشـهورة. وكمـا ذُكـر سـابقاً، تسـتند أجنـدة السـعادة إلـى «حلقـة ردود أفعـال» إذ تُسـتخدم ردود الأفعـال الـواردة مـن الأشـخاص فـي المدينـة لتحديـد التدخـلات المسـتقبلية. ويتولـى مكتـب «دبي الذكيـة» تحويـل دبي إلـى مدينـة ذكيـة وفقـاً للأبعـاد السـتة المذكـورة فـي اسـتراتيجية دبـي 2021، وهـي: الاقتصـاد والأفـراد والمجتمـع والحكومـة والتنقـل والبيئـة والمعيشـة، أثنـاء الحفـاظ علـى سـعادة النـاس ورفاهيتهـم علـى سـبيل الأولويـة. ولذلـك، احتـاج فريـق مكتـب «دبـي الذكيـة» إلـى آليـة لتقييـم الطـرق المختلفـة التـي تؤثـر بهـا الأبعـاد السـتة لدبـي 2021 فـي السـعادة بشـكل منهجي.

كمـا طـور مكتـب «دبـي الذكيـة» بالتعـاون مع جامعـة أوكسـفورد ومنظمـة جالوب

(64) المرجع نفسه.

(65) و. سكوت جاكسـون (.Scott_Jackson, W)، أ. مايو (2017) (.Mayo, A). تحويل المشاركة والسعادة والرفاهيـة التي تحفز الأشـخاص والفـرق والأمـم. لنـدن: Palgrave Macmillan; أ. ك. جـواد (,Jawed .A. Q) و. سـكوت جاكسـون (2016) (.Scott_Jackson, W). إعـادة تعريـف الرفاهيـة فـي الأمـم والمنظمـات: عمليـة الحمـاس الملتـزم النشـط. باسينجسـتوك: Palgrave Macmillan.

(66) عائشة بن بشر وآخرون. (عام 2018). المرجع السابق.

(Gallup) «مؤشر السعادة الذكي» الذي صمِّم ليصبح أساساً لأداة القرار المتقدمة التي يطلق عليها اسم تقييم مشروع السعادة الذكية (SHAPE — Smart Happiness Project Evaluation)).

يرد تقييم مشروع السعادة الذكية ضمن ملف القياس، وهو عبارة عن مؤشر مركب يربط بين السعادة والأبعاد الستة لاستراتيجية «دبي الذكية» 2021. [67] ويتمثَّل الهدف الأسمى لتقييم مشروع السعادة الذكية في ضمان تحقيق المشروعات الذكية في المدينة أقصى قدر من السعادة لسكان المدن والزائرين. وفيما يلي الآلية الموجودة في هذه الأداة كما تم توضيحها من قِبل عائشة بن بشر وآخرين [68]: يجمع تقييم مشروع السعادة الذكية البيانات من عينة كبيرة تمثِّل قطاعات متنوعة من المدينة، والطريقة التي تربطها بالأبعاد الستة لاستراتيجية المدينة عن طريق مؤشرات الأداء الرئيسة في هذه الأبعاد. وبتلك الطريقة، تسمح الأداة بالتقييم على أساس كيفية ارتباط مؤشرات الأداء الرئيسة بالرضا المُبلغ عنه في العينة. وما يجعل تقييم مشروع السعادة الذكية أداة فريدة هو حقيقة أنه يراعي التكيف والمقارنة الاجتماعية (وهما تحديان وُوجِها في تحقيق السعادة ووضع سياسات الرفاهية الشخصية). كما تسمح الأداة للهيئات والمنظمات بتقييم تدخلاتها ومبادراتها بطريقة تستند إلى البيانات وفقاً لردود الفعل المقدمة من المستهدفين بالتدخلات.

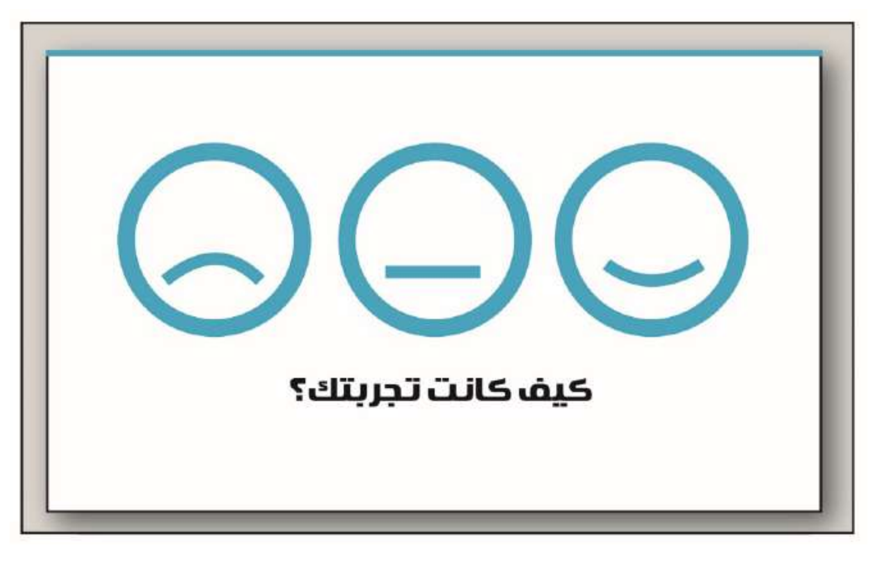
يتضمن المثال الثاني لأداة القياس المستخدمة بواسطة أجندة السعادة مقياس السعادة؛ إذ يُعد من أدوات القياس الأكثر بروزاً في جميع أنحاء المدينة، التي تعكس الشعور بالحياة لسكان المدينة. وقد أُطلق مقياس السعادة في عام 2014 بواسطة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، وكان التطبيق الأول واسع النطاق لتقييم الرضا. لتكوين فكرة شاملة عن مستوى رضا سكان المدينة في نقاط تواصل مختلفة، أُطلق «مقياس السعادة» على نطاق المدينة في جميع المؤسسات الحكومية، عبر الإنترنت وفي نقاط التواصل الواقعية على حد سواء. وتتمثَّل الفكرة الرئيسة وراء مقياس السعادة في قياس

(67) المرجع نفسه.
(68) المرجع نفسه.

تفاعل الجمهور مع المدينة بناءً على تقييم المستخدمين الشخصي لرضاهم عن الخدمة. وتُجسد الاستجابة الشخصية العامة بواسطة نقاط التواصل الموزعة في خدمات التواصل المتنوعة في جميع أنحاء المدينة.

وتظل واجهة المستخدم بسيطة جداً؛ إذ توفِّر شاشة اللمس ثلاثة خيارات لتقييم تجربة المستخدم (انظر الشكل 15.5). وقد ساعدت بساطة أداة القياس، مثلما أوضحت عائشة بن بشر وآخرون [69]، على «زيادة معدل التكيُّف عن طريق الحد من العوائق النظرية والقابلية للاستخدام، ما أدى إلى زيادة كمية البيانات المتاحة»[70]

الشكل 15.5: واجهة مقياس السعادة



المصدر: مكتب «دبي الذكية» (2018).[71]

---

(69) كان يجب على مكتب «دبي الذكية» الاحتفاظ ببساطة واجهة مقياس السعادة لزيادة التكيف وكمية البيانات؛ ومع ذلك، لا توفِّر البيانات معلومات متعمقة حول التقييم الشخصي العام. على سبيل المثال، في حالة شعور شخص بالرضا عن الخدمة التي تلقاها وقام بتقييمها وفقاً لذلك، فلا يكشف التقييم عن أي تفاصيل حول ماهيته على وجه التحديد الأمر الذي جعل هذا العميل راضياً. للتغلب على الحد من ثراء البيانات، قام مكتب «دبي الذكية» بتنفيذ عدد من المشروعات تهدف إلى تقديم تحليل متعمق لعوامل السعادة في المدينة، مثل الدراسة الانتقائية.

(70) المرجع نفسه.

(71) تم الحصول عليه من مكتب «دبي الذكية» في أغسطس 2018.

تـؤدي البيانـات المجمعـة عـن طريـق نقـاط البيانـات العديـدة فـي جميـع أنحـاء المدينـة وعبـر الإنترنـت إلـى إثـراء «مؤشـر السـعادة». وقـد قدمـت «دبـي الذكيـة» مقيـاس السـعادة فـي البدايـة للهيئـات الحكوميـة فقـط، ولكنـه متـاح الآن للقطـاع الخـاص أيضـاً. يُطبـق مقيـاس السـعادة حاليـاً عبـر أكثـر مـن 40 مؤسسـة حكوميـة مـن خـلال مراكـز الخدمـة ومواقـع الإنترنـت وغيرهـا مـن نقـاط الاتصـال مـع الجمهـور. ويمكـن للمؤسسـات الحكوميـة الوصـول إلـى البيانـات المجمعـة مـن مقيـاس السـعادة فـي جميـع أنحـاء المدينـة وإلـى نتائـج السـعادة الخاصـة بهـا (انظـر الشـكل 15.6). يمكـن للقيـادة ومديـري المؤسسـات الحكوميـة الوصـول إلـى نتائـج مقيـاس السـعادة مـن خـلال تطبيـق الهاتـف المحمـول. سـجل مقيـاس السـعادة الاتجاهـات المتنوعـة فـي رضـا العمـلاء منـذ إطلاقـه في إبريـل 2015. وقـد جمـع، كمـا يوضـح الشـكل 15.6، أكثـر مـن 19 مليـون صـوت بنسـبة إجماليـة قدرهـا 89 ٪ لمؤشـر السـعادة. ويتمثّـل الهـدف، كمـا أعلـن مكتـب «دبـي الذكيـة»، فـي الوصـول إلـى نسـبة 95 ٪ لمؤشـر السـعادة بحلـول عـام 2021.

الشكل 15.6: يتوافر نموذج من لوحة أجهزة قياس مؤشر السعادة للمؤسسات الحكومية في دبي



المصدر: مكتب «دبي الذكية» (2018).[72]

(72) تم الحصول عليه من مكتب «دبي الذكية» في أغسطس 2018.

15.4.4. التعليم

يعد ملف التعليم وسيلة لا غنى عنها لتعزيز الجهود من خلال التدريب والتعليم ونشر ثقافة الإيجابية والسعادة بين الأفراد والهيئات. ويهدف ملف التعليم إلى تحقيق عدد من الأهداف، بما في ذلك: «زيادة الوعي، وتوفير فرص التدريب وتقديم الأحداث والمحتوى وتثقيف العملاء والمنظمات فيما يتعلق بأنشطة السعادة وثقافتها».[73] كما يُعد نشر المعرفة فرصة عالمية من شأنها أن تجعل دبي رائدة للفكر الدولي في العلوم وممارسة السعادة والرفاهية الشخصية.

احتاج مكتب «دبي الذكية» إلى إضافة ملف يعزِّز خلق فرص تعليمية رسمية وغير رسمية لتزويد الأفراد والمنظمات والمجتمعات بالمعرفة والمهارات اللازمة لإنجاح الاستراتيجية. فقد أدرك فريق «دبي الذكية» أخيراً اعتماد «فاعلية أجندة السعادة على قوة الثروة المعرفية المحلية للسعادة».[74] وسعى لخلق القدرات المحلية للأفراد والمنظمات من خلال التعاون مع المؤسسات التعليمية في دبي. وتقدِّم الفقرات التالية اثنين من الفرص التعليمية التي سهلت التنمية والتنفيذ على مكتب «دبي الذكية»، وهما دبلوم السعادة المؤسسية والبحوث في درجة الدكتوراه في المدن الذكية.

أما دبلوم السعادة فهي عبارة عن برنامج ركَّز على السعادة المؤسسية التي وُفِّرت بالتعاون مع جامعة روتشستر للتكنولوجيا (RIT) في دبي ومنظمة جالوب (Gallup) الأمريكية. وقد صُممت لمساعدة الموظفين من خلال المعرفة العملية والنظرية، على تقييم استراتيجيات السعادة وتخطيطها وتنفيذها في المنظمات. كما عمل مكتب «دبي الذكية» على إقامة علاقات مع الجامعات المشهورة (مثل جامعة سري Surrey) لتوفير فرص البحث العلمي لطلاب درجة الدكتوراه في المدن الذكية. لمساعدة طلاب درجة الدكتوراه المهتمين بدراسة دبي بصفتها مدينة ذكية،

(73) (مكتب دبي الذكية.) (2018b). مرجع سبق ذكره.

(74) (مكتب دبي الذكية.) (2018b). مرجع سبق ذكره.

إلى جانب فرصها وتحدياتها؛ إذ يتصرف الممثلون المؤهلون من مكتب «دبي الذكية» كمشرفين صناعيين. ويتمكن الطلاب أيضاً من الوصول إلى البيانات من مكتب «دبي الذكية»ونبض دبي (Dubai Pulse) والمؤسسات الشريكة.[75]

ويُعد التوجيه والتدريب طريقة أخرى لخلق قدرات محلية؛ إذ يتمثَّل جزء من ملف التعليم في تدريب فريق أجندة السعادة وتوجيههم من خلال مشروعات مختلفة، وزيادة وعيهم بضرورة أن تخدم جهودهم توازن الاحتياجات، بمعنى أنَّهم إذا ركزوا على الاحتياجات العاطفية فقط، فسينبغي لهم إعادة النظر في أسلوبهم ومحاولة تلبية مجموعة واسعة من الاحتياجات، مثل الاحتياجات الأساسية أو اليودايمونية (Eudaimonic) أو التمكينية. علاوة على ذلك، يستثمر مكتب «دبي الذكية» بانتظام قدراته المحلية، لتحقيق جودة استثنائية في توفير الخدمات لسكان المدينة. ويتمثَّل جزء من هذا الاستثمار في إرسال فريق أجندة السعادة إلى الخارج للاستفادة من أفضل الممارسات في جميع أنحاء العالم، مثل معهد ديزني، الذي زود الفريق بالمعرفة النظرية والعملية في جودة خدمات العملاء.

وفي الختام، فإن لكل من ملفات أجندة السعادة الأربعة غرض وتوجيهات مميزة تقود مشروعاتها وبرامجها؛ إذ يهتم ملف الاكتشاف بتوفير المعلومات الأساسية المستمرة ويتم جمع المعلومات وتقييم أفضل الممارسات والأساليب العلمية في جميع أنحاء العالم. ويتمحور ملف التغيير حول تحويل هذه الرؤى إلى تدخلات ومبادرات لزيادة سعادة سكان المدينة. ومن ثمَّ، ينشر ملف التعليم النتائج ويساعد على خلق قدرات محلية. وأخيراً، يضمن ملف القياس تطوير أدوات التقييم المناسبة التي يمكن استخدامها لجمع البيانات من المدينة والمساعدة على تقييم أداء أجندة السعادة نفسها. وتقدِّم الأقسام الواردة أدناه

(75) يقدِّم مكتب «دبي الذكية» لطلاب درجة بالدكتوراه فرصة بحث فريدة في المدن الذكية (6 ديسمبر 2016)، GoDubai، مقتبس من الموقع http: / /www.godubai.com /citylife /press_release _page.asp?PR=116268&Sname=Government٪20Legal. تاريخ زيارة الموقع 3 يونيو 2018.

مثالين للمبادرات التي تتناسب مع واحد أو أكثر من ملفات أجندة السعادة الأربعة. ولكن قبل التطرق إلى مبادرات السعادة، من المهم توضيح دور أبطال السعادة في أجندة السعادة.

15.5. أبطال السعادة

يصف المُبدعون وقادة أجندة السعادة، أبطال السعادة بـ»السلاح السري» أو «المكون السحري»؛ إذ يمثلون شبكة من أفراد المؤسسات العامة وشبه العامة والخاصة الذين وقع الاختيار عليهم لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية لأجندة السعادة في مؤسساتهم وفي المدينة بوجه عام. ويوجد حالياً 47 من أبطال السعادة يمثلون 42 مؤسسة عامة وخاصة تعمل مع مكتب «دبي الذكية» لتقديم أجندة السعادة إلى المدينة. في أكتوبر 2016، كان هناك 18 بطلاً من القطاع العام، وقد تمكنوا في أقل من عامين من توظيف شبكة متنوعة من الأفراد انتشرت في جميع القطاعات الحيوية من المؤسسات العامة والخاصة. من المؤسسات العامة، يوجد ممثلون عن الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دبي وهيئة الطرق والمواصلات (RTA) وهيئة المعرفة والتنمية البشرية (KHDA) وهيئة كهرباء ومياه دبي (DEWA) وجمارك دبي وشرطة دبي وبلدية دبي ومركز دبي للإحصاء ومحاكم دبي وغيرها الكثير. أما الأبطال من القطاع الخاص/ شبه الحكومي، فأقل من حيث العدد، ويمثلون مؤسسات مثل: اتصالات ودو وطيران الإمارات ومجموعة جميرا وموانئ دبي العالمية وهيئة واحة دبي للسيليكون ومطارات دبي. ويعمل كل الأبطال لتحقيق هدف واحد، وهو جعل دبي أسعد مدينة على الأرض.

تبدأ عملية توظيف بطل السعادة عن طريق إرسال خطاب طلب الترشيح إلى المدير العام لمؤسسة محدّدة مع ذكر المعايير الأساسية للترشيح. ووفقاً للمعايير، يجب أن يشغل الفرد المُرشَّح منصباً رفيعاً، وأن يتمتع بالوصول المباشر إلى المدير العام.

وقد أوضح السيد حمد العوضي، الذي يتولى قيادة أجندة السعادة ويقوم بالتنسيق بين الأبطال، أنَّ السبب المنطقي وراء مثل هذه المعايير يتمثَّل في إنشاء روابط مباشرة مع كل مؤسسة من المؤسسات الشريكة.

ويتمثَّل الغرض الرئيس لأبطال السعادة في إنشاء هيئة تنفيذية لتنفيذ مشروعات أجندة السعادة ومبادراتها وتنسيقها. ومع ذلك، يمكن أن يمتد دورهم فعلياً إلى ما هو أبعد من ذلك، كما أوضح السيد العوضي، ليشتمل على ثلاثة مجالات رئيسة:

أ- المساعدة في إنشاء روابط وصول سهلة إلى المؤسسات الرئيسية في دبي؛ إذ تقوم شبكة الممثلين من مختلف الهيئات وأبطال السعادة بدور شبكة المدينة التي تعمل على تعزيز أهداف أجندة السعادة داخل المؤسسات بطرق أسرع وأكثر كفاءة مقارنةً بقنوات الاتصال الرسمية والتقليدية بين المؤسسات.

ب- الوصول للمؤسسات الرئيسة في المدينة من مختلف المجالات، مثل الصحة والمواصلات والأمن وتنمية روح التعاون بينهم.[76] فعندما نرى السعادة من منظور المدينة بشكل عام، من الضروري أن تكون هناك خطة شاملة تغطي جميع المجالات الرئيسة. كما يضمن أبطال السعادة مواءمة أجندة السعادة واتساقها مع غيرها من المشروعات في جميع أنحاء المدينة.[77]

ت- القيام بدور سفراء أجندة السعادة في مؤسساتهم وفي المدينة بشكل عام؛ إذ يوفِّر أبطال السعادة التجربة الفريدة لمؤسساتهم ورؤاهم لمبادرات السعادة. ويستفيدون أيضاً مما تعلموه من خلال التعليم والتدريب في مؤسساتهم. لذا فإن الأمر يتم بصورة تبادلية بين مكتب «دبي الذكية» والمؤسسات ذات الصلة.

(76) «العزاوي» (A. 2018). مرجع سبق ذكره
(77) المرجع نفسه.

ليس من السهل التحكم في العدد المتزايد من أبطال السعادة من مؤسسات مختلفة. ومع ذلك، توجد أساليب وآليات يستخدمها فريق «دبي الذكية» لتسهيل التعاون والتواصل مع أبطال السعادة. فكما أوضح السيد العوضي، فإن هناك ثلاث قنوات رئيسة للتفاعل بين أبطال السعادة في مكتب «دبي الذكية» والمدينة بشكل عام. فأولى القنوات بين مكتب «دبي الذكية» والأبطال، تتضمن خطة التنفيذ الشاملة لأجندة السعادة. وهي قناة تبادلية ذات اتجاهين، إذ يقوم مكتب «دبي الذكية» بالتنسيق بين الأبطال وتعليمهم وتدريبهم، بينما يقومون باقتراح أفكار وتوفير روابط مباشرة إلى مؤسساتهم. أما القناة الثانية فبين الأبطال أنفسهم؛ فلدى أبطال السعادة قنوات اتصال مباشرة فيما بينهم، ويقومون بمشاركة المعلومات في أغلب الأحيان مع بعضهم عبر منصات متنوعة؛ مثل الاجتماعات ووسائل التواصل الاجتماعي والمكالمات المباشرة. كما يوصف الجو العام الذي يتشاركونه من قِبل دكتور العزاوي والسيد العوضي بأنَّه ودي (أو حتى عائلي). وقناة الاتصال الثالثة هي بين الأبطال والمدينة نفسها. وكما هو موضح سابقاً، يوفِّر مقياس السعادة فرصة لمكتب «دبي الذكية» والمؤسسات الشريكة على حد سواء لمراقبة نتائج السعادة. وبفضل القدرة على مراقبة الأداء وتقييم التدخلات، يعمل مكتب «دبي الذكية» مع أبطال السعادة في كل مؤسسة للتحري عنها وإجراء التدخلات اللازمة، في حالة انخفاض نتائج مقياس السعادة في مؤسسة ما، التي تنعكس على سعادة المدينة بوجه عام.

يُعد التعليم والتدريب أحد أهم الأجزاء الأساسية لبناء بطل السعادة؛ إذ يقدم مكتب «دبي الذكية» العديد من الفرص التعليمية والتدريبية لهم، وتبدأ تلك الفرص بمجرد انضمام البطل للفريق وتستمر طوال فترة قيامه بدوره. إنها عبارة عن عملية تنمية القدرات وبنائها. تلقّى الأبطال دورات تدريبية وجولات ميدانية وورش عمل ودبلومات رسمية. في 2017، تمت رعاية 20 بطلاً من قِبل مكتب «دبي الذكية» لتلقي دبلوم السعادة المؤسسية الاحترافية في جامعة روتشستر للتكنولوجيا (RIT) في دبي.

كما قام مكتب «دبي الذكية» بإطلاق مبادرة تعليم أخرى، وهي رحلة تدريبية لمعهد ديزني ودورة جودة الخدمة. ففي 2017، تمت رعاية 30 من أبطال السعادة من 23 مؤسسة من قِبل مكتب «دبي الذكية» للانتقال إلى معهد تدريب ديزني في أورلاندو بفلوريدا للتعرف على خدمة العملاء (انظر الشكل 15.7). وشاركوا في دورة جودة الخدمة لمدة أربعة أيام وتعرفوا فيها على أفضل الممارسات في خدمة عملاء ديزني لاند وكيفية توفيرها في إطار أجندة السعادة.

وعاد الأبطال حاملين المعرفة والأفكار لبدء مبادرات جديدة وتحسين جودة الخدمة في مؤسساتهم وفي دبي. سيتم تنظيم رحلة تدريبية أخرى من قِبل مكتب «دبي الذكية» لإرسال أبطال السعادة إلى الدنمارك للمشاركة في دورة مصممة لهم خصيصاً لتضمين إطار عمل أجندة السعادة. وتتكون الدورة من ثلاثة محاور

الشكل 15.7: أبطال السعادة في ديزني لاند أثناء رحلتهم إلى معهد تدريب ديزني بفلوريد



المصدر: مكتب «دبي الذكية» (2018).[78]

(78) تم الحصول عليه من مكتب «دبي الذكية» في أغسطس 2018.

تدريبية: استخدام التكنولوجيا الذكية والابتكار لتعزيز السعادة، والعمل في إطار أسلوب يركز على المستخدم الأمر الذي يضع المتعاملين في صميم استراتيجيتها، وتحسين التصميم من حيث ابتكار الخدمات في القطاع العام.

رغب قادة أجندة السعادة في تجنب أحد المفاهيم الخاطئة، وهو مساواة السعادة بملذات الحياة والمتعة. ولتجنب هذا الخطأ، سعى مكتب «دبي الذكية» إلى التدريب وبناء معارف أبطال السعادة وقدراتهم باستمرار. فقد صرح العوضي بأنَّ أبطال السعادة يُظهرون الآن «النضج» في فهمهم لما يشكل السعادة والرفاهية لأجندة السعادة، ويسعون جاهدين لخلق توازن بين جميع الجوانب الخمسة لاحتياجات «ABCDE» في عملهم. ويصف القسم التالي مبادرتين يلعب أبطال السعادة دوراً مهماً في تصميمهما وتنفيذهما.

15.6. مبادرات السعادة

15.6.1. مسابقة السعادة في دبي (Happiness Hack Dubai) - تجربة السفر الذكية

بعد الانتهاء من مراجعة المجالات والقطاعات، اختار فريق مكتب «دبي الذكية» قطاع السفر والسياحة لمبادرتهم القادمة، مسابقة السعادة في دبي في فبراير 2017. وكان على الصعيد العالمي أول سعادة مرتبطة بالمسابقة على الإطلاق. كما أوضح الدكتور العزاوي أنَّ الاختيار تم بناءً على القيمة الاقتصادية الهائلة لقطاع السفر والسياحة إلى دبي. كان لمسابقة السعادة هدف واضح يتمثَّل في تحسين تجربة المسافرين وسعادتهم. فقد جمع مكتب «دبي الذكية» 40 خبيراً من جميع أنحاء العالم في مجالات مختلفة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي وعلم البيانات والتصميم الصناعي والإلكترونيات ومجال الروبوتات،[79] إضافة إلى 24 بطلاً من أبطال السعادة (انظر الشكل 15.8). وقُسم فريق مسابقة

(79) «العزاوي» (2018) .A. مرجع سبق ذكره.

الشكل 15.8: فريق "Hack" السعادة في دبي



المصدر: مكتب «دبي الذكية» (2018).[80]

السعادة إلى أربع مجموعات عملوا على تطوير أفكار المبادرات التي تهدف إلى الارتقاء بدبي بصفتها مدينة ذكية وسعيدة وتحسين تجربة سفر الزائرين في المطار والفنادق، وفي المدينة بوجه عام (انظر الشكل 15.9). وأُسند تحَّدٍ لكلٍ من هذه الفرق للعمل عليه أثناء المسابقة، حدَّده أصحاب المصلحة الرئيسون. وقد تمكنت الفرق من الوصول إلى بيانات المدينة المفتوحة من قطاع السفر والاستطلاعات التي أجراها مكتب «دبي الذكية»؛ إذ كُلِّفوا بعد ذلك بتحسين تجربة المسافرين بدءاً من اكتشاف احتياجات أصحاب المصلحة، ثم اكتشاف حلول مبتكرة للمدينة وأخيراً إنشاء نماذج أولية عملية.

أُطلقت المبادرة في محطة 3 من مطار دبي الدولي، إذ تمكنوا من التفاعل مع مجموعات مستهدفة من الأشخاص وملاحظة عوامل بيئية وسلوكية مختلفة، مما منح فريق المسابقة شعوراً بالأهمية. وقد أكد الدكتور العزاوي على أنَّ لفرق المسابقة توجيهات واضحة قبل البدء في مهمتهم: ينبغي لأية فكرة يقومون بطرحها أن تُثري نموذج احتياجات ABCDE. كما أوضح السيد العوضي رجوع هذا التوجيه لسببين هما:

يرتبط أي شيء نقوم به بملفات السعادة وباحتياجات السعادة. وإذا لم نرَ رابطاً هناك، فلن نستمر في المشروع، إذ يجب على كل شيء إثراء أجندة السعادة، وهذا ما نقوم بتدريب أبطال السعادة للقيام به. نقوم، في مكتب «دبي الذكية»،

(80) تم الحصول عليه من مكتب «دبي الذكية» في أغسطس 2018.

بذلـك لسـببين: أولهمـا، لمواءمـة جميـع المشـاريع والأفـكار مـع أجنـدة السـعادة. والثانـي، لرفـع وعـي الأبطـال فيمـا يتعلـق بطـرح أفـكار جديـدة تخـدم السـعادة.

لتوحيـد كل فريـق وتركيـز جهودهـم فـي ظـل التحديـات الموكلـة إليهـم، مُنحـت الفـرق أسـماء تتوافـق مـع تحدياتهـم. وكُلِّـف فريـق السـفراء بتقديـم دبـي بصفتهـا المركـز، حيـث يُصنـع المسـتقبل. اضطـر فريـق الترحيـب إلـى اكتشـاف طـرق لجعـل تجربـة وصـول زائـري دبـي سلسـة وخاليـة مـن الإحبـاط، فكُلِّـف فريـق الضيـوف بجعـل الإقامـة فـي فنـدق الزائريـن خاليـة مـن المشـاكل وأكثـر متعـة. وأخيـراً، تـم تكليـف فريـق التجربـة بتحسـين تجربـة زيـارة مدينـة دبـي العامـة للسـياح.

وفـي غضـون أسـبوع، نتـج عـن المسـابقة أربعـة نمـاذج أوليـة عمليـة فريـدة يمكـن أن تُسـتغَل فـي تطويـر المنتجـات التجريبيـة أو اسـتخدامها لإجـراء أبحـاث المسـتخدمين.[81]

الشكل 15.9: إحدى المجموعات في مسابقة السعادة في دبي.



المصدر: مكتب «دبي الذكية» (2018).[82]

(81) العزاوي 2018) .A). مرجع سبق ذكره.
(82) تم الحصول عليه من مكتب «دبي الذكية» في أغسطس 2018.

وعُرضت هذه النماذج الأولية في إبريل 2017 باعتبارها نتائج مسابقة السعادة في دبي، كما نُشرت في الصحف المحلية.[83] قام فريق السفراء بتطوير DubEye، وهي منصة واقع افتراضي تمكّن الزائرين والمستثمرين المحتملين من تجربة دبي قبل وصولهم؛ إذ تتمتع هذه المنصة بإمكانات تجارية للمستثمرين والشركات. وقد قام فريق الترحيب بتطوير نموذج أولي يرحب بالزائرين في المطار عن طريق مكالمة هاتفية شخصية من مساعد الذكاء الاصطناعي (AI). يقدِّم مساعد الذكاء الاصطناعي المعلومات والنصائح ذات الصلة المتوافرة بخيارات مختلفة للغة لتحسين تجربة الزائرين. ولتوفير تجربة فندقية خالية من الإحباط، قام فريق الضيوف بتطوير نموذج أولي لنظام يخصِّص إقامة الزائرين وفقاً لتفضيلاتهم. ويمكن للضيوف الوصول إلى الخدمات والدفع أثناء التنقل، بمساعدة تلك التقنية. عمل فريق التجربة على تحسين الجوانب العاطفية لرحلة المسافرين؛ إذ استخدموا وسائل التواصل الاجتماعي لتحليل خرائط الشعور في المدينة وإنشائها لتوجيه الزائرين بعد ذلك بناءً على تفضيلاتهم واحتياجاتهم.

وتندرج هذه المبادرة ضمن ملفّي التغيير والتعليم. لقد كان عنصر التعاون العالمي والمحلي حاضراً في مسابقة السعادة في دبي. كما شكَّلت المسابقة فرصة لموظفي الحكومة للعمل مع الخبراء من المجتمع العالمي. ووفرت مسابقة السعادة أيضاً فرصة لموظفي دبي لبناء المعرفة ومشاركتها مع الخبراء والمبتكرين من جميع أنحاء العالم.

15.6.2. جولة السعادة في دبي

في عام 2018 وبالتعاون مع أبطال السعادة، أطلق مكتب «دبي الذكية» مبادرة على نطاق أوسع في المدينة. وكانت هذه المبادرة «جولة السعادة في دبي» للاحتفال باليوم الدولي للسعادة الذي يتم الاحتفال به 20 مارس من كل عام

(83) يعتمد وصف النماذج الأولية على مقال نشرته وكالة أنباء الإمارات في 30 إبريل 2017. مقتبس من الموقع http: / /wam.ae /es /details /1395302611356. تاريخ زيارة الموقع 5 يونيو 2018.

وللمساهمة في مبادرات عام زايد [84]. تمثلت الفكرة الرئيسة من المبادرة في نشر السعادة على نطاق أوسع والوصول إلى فئات مختلفة من سكان المدينة، بما في ذلك الزوار في مطار دبي الدولي - المحطة 3، والنزيلات في المؤسسات العقابية والإصلاحية، والأطفال والمراهقون والعمال باستخدام برامج مخصصة لتلبية احتياجات كل مجموعة مستهدفة. كما صرح السيد العوضي أنَّه «بالنسبة لهذا العام 2018، بالتعاون مع أبطال السعادة، طرحنا مبادرة على نطاق المدينة ليكون لها تأثير حقيقي في المجتمع؛ إذ سألنا الأبطال عن الخدمات التي يمكنهم توفيرها لتحسين «سعادة المجموعات المستهدفة ورفاهيتهم». وبعد اختيار عدد من المجموعات (المهمشة في المجتمع) لاستهدافها في الجولة ومواءمة جهودها مع احتياجات كل مجموعة، استأجر الفريق حافلة موسومة بشعار «اليوم العالمي للسعادة» وشعار «مبادرة من قِبل أبطال السعادة في دبي» على الجانب، وبيان تحفيزي يوضح أنَّ «السعادة رحلة وليست غاية» (انظر الشكل 15.10).

الشكل 15.10: أبطال السعادة أمام حافلة جولة السعادة في دبي



المصدر: مكتب دبي الذكية [85]، 2018a

(84) أعلن صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس دولة الإمارات عام 2018 رسمياً في الدولة بأنه عام زايد للاحتفال بمرور 100 عام على مولد الراحل الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان.

(85) (مكتب دبي الذكية.) (2018a). مرجع سبق ذكره.

بدأت الجولة من حي دبي للتصميم (الحي 3)، متجهة إلى سِجن العوير المركزي حيث قابل أبطال السعادة النزيلات وأطفالَهن واستعرضوا بعض منتجات النزلاء واشتروها. كما قاموا بتسوية ديون سبعة نزلاء سُجنوا لأسباب مالية، ونتيجة لذلك، سهلوا عملية إطلاق سراح النزلاء. وقد تحمل الزيارة أيضاً آثاراً غير مباشرة في رفاهية النزلاء النفسية والعاطفية، وأطفالهم، عندما يدركون أنهم لم يُنسَوا خلف القضبان. وكانت المحطة التالية في جولة السعادة في دبي مركز دبي لتطوير نمو الطفل، حيث تفاعل الأبطال مع الأطفال ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة (SEN) إضافة إلى أسرهم. وأوضح السيد العوضي أنَّ الغرض من هذه الزيارة تمثّل في «الاستماع إلى احتياجاتهم (الأطفال ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة) وأسرهم، وبذلك اكتشفنا احتياجاتهم التقييمية والمعرفية. ثم ربطناها بالأبطال الذين يمكنهم دعمها؛ لأن أجندة السعادة تدور كلها حول تلبية احتياجات السكان».

ثم توجهوا إلى مدرسة دار المعرفة الخاصة في دبي للتفاعل مع طلاب المرحلة الابتدائية والمتوسطة، ووزعوا هدايا وكتباً حول السعادة والرفاهية، وعرّفوا الطلاب بالمشروعات والجهود التي تبذلها حكومة دبي لتعزيز السعادة وبناء مستقبل أفضل للمجتمع.[86] كما منحوا الطلاب تذاكر متحف الاتحاد، ثمَّ لبَّوا احتياجاتهم الأعمق واحتياجاتهم اليودايمونية. وتوجه الأبطال بعد ذلك إلى معسكر العمل ببلدية دبي، حيث قابلوا العمال وقدَّموا لهم الهدايا: علب تبريد للأغذية والمياه وبطاقات مترو دبي[87] لتشجيعهم على استخدام المواصلات العامة في وقت فراغهم والبطاقات الهاتفية المدفوعة مقدماً ليتواصلوا مع أصدقائهم وأسرهم. واختتمت الجولة في مطار دبي الدولي-المحطة 3، حيث وزعوا علب هدايا

(86) ت. الفهام (.Al-Faham, T) (2018, April 20). انضمام أبطال السعادة إلى جولة السعادة في دبي الذكية. وكالة أنباء الإمارات. مقتبس من الموقع / http: / /wam.ae /en details /1395302675982. تاريخ زيارة الموقع 25 مايو 2018.

(87) تُستخدم بطاقات مترو دبي في محطات مترو دبي.

على زوار دبي، تشمل تذاكر إلى المعالم السياحية الرئيسة في دبي (مثل حدائق ومتنزهات آي جي إم (IGM) في دبي، والمتاحف والحدائق المائية). كما قدموا منشورات حول الخدمات الذكية في دبي.كما وضع شعار «دبي الذكية» في جميع مكاتب الهجرة في محطات مطار دبي وملصقات أرضية توضِّح أنَّ هذا الطريق المؤدي إلى باب الخروج هو نفسه الطريق إلى أسعد مدينة.

ظهر تأثير جولة السعادة في دبي على مستويات مختلفة. فعلى نطاق المدينة، احتفلت باليوم العالمي للسعادة وأكدت (بطريقة واضحة) التزام مكتب «دبي الذكية» بنشر سعادة الأشخاص ورفاهيتهم والتأثير فيهما. وساعد التفاعل مع مجموعات مختلفة من المدينة فريق مكتب «دبي الذكية» وأبطال السعادة في فهم احتياجات هذه المجموعات (مثل زوار دبي والأطفال ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة وأطفال المدارس والسجناء).

ولذلك، ساعدت الجولة على ربط احتياجات كل مجموعة بالمؤسسات ذات الصلة من خلال الأبطال لمتابعة احتياجاتهم وتعزيز رفاهيتهم. كما سلطت الجولة الضوء على احتياجات بعض المجموعات المهمشة في المجتمع (مثل السجينات والأطفال والعمال)؛ إذ لا تتوافر، بالضرورة، فرص ليعبر أولئك الأشخاص عن احتياجاتهم من خلال أدوات القياس المستخدمة في أجندة السعادة.

خلاصة القول: إنَّه كان لجولة السعادة في دبي تأثير مباشر في سعادة الأشخاص (المساعدة على إطلاق سراح السجناء من السجن وتوزيع الهدايا على السياح). علاوة على ذلك، كان للجولة تأثيرٌ غير مباشر مثل معرفة احتياجات المجموعات المستهدفة وربطها بالأبطال ذوي الصلة.

15.7. خاتمة

تحظى السعادة بالأولوية، في الخطط التنفيذية الخاصة بـ«دبي الذكية»، ليس لكونها فلسفة عامة أو شعاراً «يمكن تسويقه» فحسب، بل بصفتها محوراً استراتيجياً لخطة التحول في دبي. وبالنظر إلى المستقبل، تقوم خطة فريق مكتب

دبي الذكية باستعراض نموذج السعادة في المدينة والبحث فيه وتحسينه، بناءً على الكم الهائل من البيانات المجتمعية التي تم تلقيها من خلال مبادرات مختلفة. لقد تمكن مكتب «دبي الذكية» منذ عامين من إطلاق أجندة السعادة بمساعدة الشركاء وأبطال السعادة وتنفيذ المبادرات والمشروعات التي تهدف إلى «اكتشاف» المجتمع و«قياسه» و«تغييره» و«تعليمه» فيما يتعلق برؤية سعادة المدينة. وتُعد مهمة مكتب «دبي الذكية» لجعل دبي أسعد مدينة على وجه الأرض مهمة طموحة ومليئة بالتحديات. كما تمثِّل أجندة السعادة قوة دافعة أساسية للتغلب على هذه التحديات، بما يتماشى مع تحول دبي إلى مدينة ذكية.

احتاج مكتب «دبي الذكية» أولاً إلى خلق فهم موحد للسعادة يمكن دمجه في الاستراتيجيات وتنفيذه في جميع أنحاء المدينة. فتجاوزوا حدود النقاشات الفلسفية وركزوا اهتمامهم على احتياجات الناس لتحقيق هذا الهدف. كما صمموا نموذجاً شاملاً للاحتياجات يستند إلى أسلوب علمي ومنهجي، يُطلق عليه اسم نموذج «ABCDE للاحتياجات». وعن طريق تحديد السعادة من خلال الاحتياجات المادية وغير المادية، اقتربت أجندة السعادة من تحقيق رؤية جعل دبي مكاناً أكثر سعادة. فقد أكد قادة أجندة السعادة أنَّه بمجرد معرفة واضعي السياسات لاحتياجات الأشخاص، يمكن توجيه الجهود المستقبلية لتلبيتها. وأعقب ذلك التحدي الثاني الذي يتمثَّل في اكتشاف هذه الاحتياجات في مجتمع دبي المتنوع ثقافياً. ويستند تصميم أجندة السعادة إلى حلقة ردود أفعال، أي إنَّها عملية مستمرة للتدخل والقياس والمراجعة. لا تدمج ملفات أجندة السعادة الأربعة: الاكتشاف، والتغيير، والقياس، والتعليم، حلقة ردود الأفعال في تصميمها فحسب، بل تعمل أيضاً على إنشاء منصات لنشر المعرفة. وقد تمت مراعاة التعددية الثقافية لدبي منذ المراحل الأولى لأجندة السعادة، عندما أجرى فريق «دبي الذكية» عدداً من الاستطلاعات والمشروعات لاكتشاف مدى تأثير الثقافات المختلفة على مواطني وسكان دبي في معتقداتهم وقيمهم واحتياجاتهم. وأظهرت النتائج أنَّه على الرغم

من التنوع الثقافي للأشخاص في دبي، فإنهم يشتركون في قيم واحتياجات وتطلعات واحدة.

اكتشاف احتياجات الأشخاص عملية مستمرة في أجندة السعادة. وبمساعدة اختبارات نفسية شهيرة للقيم والاحتياجات، تمكن فريق «دبي الذكية» من تجميع الأشخاص في دبي والتعرُّف على احتياجاتهم المختلفة لتصميم التدخل المناسب لزيادة السعادة في المدينة. ويتطلب تخطيط التدخلات وتنفيذها على نطاق المدينة إنشاء شبكة من الشركاء في القطاعين العام والخاص. ولبلوغ هذه الغاية، تعمل «دبي ذكية» مع أبطال السعادة، وهي شبكة أفراد من المؤسسات العامة وشبه العامة والخاصة، تم اختيارهم لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية لأجندة السعادة في مؤسساتهم وفي المدينة بوجه عام. ويسهم أبطال السعادة في تقريب أجندة السعادة من رؤيتها سنوياً.

وأخيراً، تظل أجندة السعادة أسلوباً عصرياً لوضع السياسات في العصر الرقمي؛ إذ يتمثل هدفها الأسمى في تزويد واضعي السياسات بالبيانات والأدوات اللازمة لتقييم سعادة الأشخاص وتمكين القرارات التي تستند إلى الأدلة وتلك المستندة إلى البيانات. وتتيح سد احتياجات الأشخاص التصاعدية بفاعلية من خلال جهود التحول الرقمي التنازلي للحكومة. فبالتطلع إلى المستقبل، يمكن أن تثبت المواءمة المستدامة أسلوب المشاركة المجتمعية الذي يركز على الأشخاص، والمتعلق بالبيانات، مع جهود التحول الرقمي، أنَّها عنصر أساسي للنجاح داخل نطاق المدن الذكية العالمية، عن طريق تضمين الرفاهية علمياً وجودة الحياة والسعادة في مركز تطوير المدينة الذكية.

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

عند تلبية احتياجات الأشخاص في المجتمع، هل توجد أية فئة أخرى من الاحتياجات يمكن إضافتها إلى نماذج الاحتياجات «ABCDE»، العاطفية

والأساسية والمعرفية والأعمق والتمكينية؟ إن وُجدت، فما هي من وجهة نظرك؟

السؤال 2

يُعد تصميم خطة على نطاق المدينة لقياس السعادة والتأثير فيها وتقييمها مهمة صعبة. ويمكن أن تزيد التعددية الثقافية المجتمعية مستوى التحدي، ولكنها توفِّر العديد من الفرص كذلك. فكّر في حالة دبي وحدّد بعض التحديات والفرص التي يطرحها مجتمعها المتنوع ثقافياً، لمساعدتك في الإجابة عن هذا السؤال، فكّر في نوع الاستدلال الذي تتضمنه الثقافة بشأن السعادة والرفاهية؟ كيف ستختلف أجندة السعادة في مجتمع أكثر تجانساً/ غير متجانس، على سبيل المثال؟

السؤال 3

حتى الآن، لعبت حكومة دبي دور القيادة في أجندة السعادة، بقيادة مكتب «دبي الذكية». حسبما نوقش في هذا الفصل، ويوجد بعض شركاء القطاع الخاص الذين أسهموا في جهود زيادة سعادة دبي. ومع ذلك، لا تزال مشاركة القطاع الخاص بسيطة نسبياً. فما الآثار المترتبة على مشاركة القطاع الخاص في تعزيز أجندة السعادة؟ فكّر في الآثار المؤسسية والأخلاقية والاقتصادية (أي في المبادرات وجمع البيانات والبحوث وتنفيذ الخطط وغير ذلك). كيف يمكن تشجيع مثل هذه المشاركة وتنظيمها (على سبيل المثال، من خلال تعزيز المسؤولية المجتمعية أو إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص)؟

السؤال 4

تُعرف اضطرابات الصحة العقلية عالمياً (مثل الاكتئاب والقلق) بصفتها عقبات رئيسة في تحقيق سعادة الفرد ورفاهيته. وتزيد من ضغط العمل والحياة في المجتمعات عالية الوتيرة. فكيف يمكن برأيك أن تعزز أجندة السعادة الرفاهية من خلال الصحة العقلية في المجتمع؟ وما هي الخطط والمبادرات

التي يمكن تنفيذها للقيام بذلك؟ ومن هم أصحاب المصلحة؟ وكيف يُنظر إلى اضطرابات الصحة العقلية في دولة الإمارات؟ وكيف يمكننا منع الإصابة باضطرابات الصحة العقلية للشباب وزيادة قدرتهم على التحمل؟

السؤال 5

تتضمن أجندة السعادة جمع كمية هائلة من البيانات المجتمعية الضخمة وتحليلها. فما الآثار الأخلاقية التي يجب على المؤسسات الحكومية أن تكون على دراية بها في استخدام هذا الأسلوب في مجموعات أدوات وضع السياسات؟

شكر وتقدير

كتب فادي سالم ولما زقزق هذه الحالة بالاستعانة بالمعلومات والمقابلات المتاحة للعامة، وكان الغرض منها طرح مواد نقاشية عن طريق النشر. ولا يعتزم المؤلفان توضيح التعامل الفعال أو غير الفعال للموقف. وربما يكون المؤلفان قد أخفيا أسماء معينة ومعلومات تعريفية أخرى لضمان السرية. وقد نُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة بعنوان «الإجراءات والرؤى ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية إدارة الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

تليجرام

غواص في بحر الكتب





الفصل السادس عشر

أثر استخدام تويتر (Twitter) في السلوك الاجتماعي والأكاديمي لطلاب الجامعات

شيخة الجسمي

رائد العوامله



16.1. مقدمة

يشهد العالم تطوراً جذرياً في مجال التواصل الاجتماعي. لقد ربط الإنترنت بين أنحاء العالم وجمع مستعملي الإنترنت لتبادل الأفكار والآراء، فأصبح العالم قريةً صغيرةً حيث تلاشى الزمان والمكان والمسافة والحدود. وأمكن تبادل المعلومات خلال أجزاء من الثانية.[1] ولذلك، ظهر نمط اجتماعي جديد في صورة وسائل التواصل الاجتماعي. عززت منصات وسائل التواصل الاجتماعي مثل: فيسبوك (Facebook) وتويتر (Twitter) وغوغل (Google) ويوتيوب (youtube) طرق التواصل.[2] وبدأت هذه المنصات في لعب دور واضح في التعليم، وأصبح للعديد من الجامعات في جميع أنحاء العالم وجودٌ على وسائل التواصل الاجتماعي. كما وجد طلاب الجامعة مميزات كثيرة تعزز عملية التعلُّم.[3]

---

(1) وكالة الطيران لحجز رحلات الطيران عبر الإنترنت (2014). شبكة التواصل الاجتماعي وأثرها على القيم لدى طلاب الجامعة «نموذج (Twitter) « شبكات التواصل الاجتماعي» وأثرها على القيم بين طلاب الجامعة «نموذج (Twitter) المجلة العربية للدراسات والتدريب (الصفحة 195). الرياض: مركز الدراسات والبحوث: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

(2) م. أ. لاستد (2011) (Lusted، M. A.). شبكات التواصل الاجتماعي: MySpace وفيسبوك (Facebook) و (Twitter) (الصفحات 87-50). White Bear Lake، MN: Technology Pioneers.

(3) ن. الهزازي (2013) (Al Hazazi، N.). فعاليات الشبكة الاجتماعية الإلكترونية في تطوير عملية التعليم لدى طلاب كليات التربية في جامعة الملك سعود (فعالية شبكات التواصل الاجتماعي في تطوير عملية التعليم والتعلُّم لدى طلاب كلية التربية في جامعة الملك سعود). الرياض: جامعة الملك سعود.

حكومات المستقبل
Actions and Insights - Middle East North Africa (الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 303 إلى 313

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: doi:10.1108/S2048-757620190000007016/2048-7576

ظهرت وسائل التواصل الاجتماعي لأول مرة في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بتدشين موقع Classmates.com عام 1995. حيث صمم راندي كونرادس (Randy Conrads) الموقع لربط زملاء الدراسة بعد أن فقدوا التواصل. ثم دُشِّن موقع SixDegrees.com عام 1997، وركَّز على الروابط المباشرة بين المستخدمين. وظهرت ميزات مثل الملفات الشخصية ومراسلة مجموعة من الأصدقاء.[4] أحدثت وسائل التواصل الاجتماعي في القرن العشرين والواحد والعشرين طفرة في التواصل والعلاقات الاجتماعية. لقد أصبحت المنصة الجديدة للأخبار، بدلاً من الصحف التقليدية.[5]

اقتصر تفاعل «الجماهير» مع الأخبار في الماضي على وسائط الإعلام التقليدية. ويستمر التفاعل اليوم، بفضل شبكات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، مثل المدونات ويوتيوب ((YouTube)) وتويتر ((Twitter)). في لجنة «مستقبل وسائط الإعلام يبدأ اليوم»، وأثناء المنتدى الإعلامي العربي الثالث عشر في عام 2014، قال عالم المستقبليات روس داوسون (Ross Dawson) إنَّه بحلول عام 2028 ستعتمد دولة الإمارات على وسائل التواصل الاجتماعي فقط كمصدر للأخبار؛ إذ تراجعت أهمية الصحافة بنسبة 2.5٪ في عام 2010، ولا تزال مستمرة في التراجع.[6]

---

(4) س. خالد (2008) (Khaled, S.). ثقافة مواقع التواصل الاجتماعي والمجتمعات المحلية (ثقافة مواقع التواصل الاجتماعي والمجتمعات المحلية) (الصفحة 5). قطر: دار المتنبي للنشر.

(5) ج. س. السويدي (2013) (Al Sowaidi, J. S.). وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في التحولات المستقبلية: من القبيلة إلى الفيسبوك (Facebook) (وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في التحولات المستقبلية: من القبيلة إلى الفيسبوك (Facebook)). أبوظبي الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

(6) الملتقى الإعلامي العربي. (15 إبريل 2014). مستقبل الإعلام يبدأ اليوم شعاراً للدورة الثالثة عشرة لمنتدى الإعلام العربي (مستقبل الإعلام يبدأ اليوم ـ شعاراً للدورة الثالثة عشرة لمنتدى الإعلام العربي). مقتبس من الموقع https: / /bit.ly /2QjhbMn. تاريخ زيارة الموقع 1 سبتمبر 2018.

نشر موقع تويتر (Twitter) نتائج الربع الرابع لعام 2017 في 8 فبراير 2018. وقد بلغ العدد الشهري للمستخدمين النشطين على تويتر (Twitter) في جميع أنحاء العالم 330 مليون، مسجلاً زيادة قدرها أربعة ملايين مستخدم مقارنة بنتائج الربع الثاني لعام 2017. وقدم تويتر (Twitter) ميزات محسنة مثل المخطط الزمني لنشر عدد أكبر من التغريدات.[7]

تحاول دراسة الحالة تقييم أثر تويتر (Twitter) في سلوك الطلاب الاجتماعي والأكاديمي في الجامعات العامة في دبي. وبشكل أكثر تحديداً، تلخص هذه الدراسة بإيجاز، الأجزاء الرئيسة لدراسة استكشافية أكبر أجراها المؤلف الأول لتلبية متطلبات درجة الماجستير بشكل جزئي. وقد أُجريت الدراسة الأصلية وكُتبت باللغة العربية. ونظراً إلى أن دراسة الحالة مخصصة لجلسات المناقشة الدراسية والعصف الذهني، فلن يتم تحليل النتائج الرئيسة أو تفسيرها بالتفصيل ومع ذلك، سيتم تلبيتها وإدراجها وتسليط الضوء على اتجاهات السياسات العامة. ولتوفير المعلومات الأساسية والسياق، سيتم تلخيص بعض الدراسات المحلية والإقليمية والدولية ذات الصلة في الأقسام التالية قبل تقديم الملخص الرئيس لنتائج الاستطلاع.

16.2. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في دولة الإمارات العربية المتحدة

أظهرت الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء نتائج استطلاع ميداني حول استخدامات وسائل التواصل الاجتماعي بين المواطنين والمقيمين في دبي. إذ شهدت الفئة العمرية التي تتراوح بين 18 و21 عاماً أكبر عدد من مستخدمي

(7) مقاييس الشركة المحدّدة وأمورها المالية. مقتبس من الموقع/ http://files.shareholder.com/downloads/AMDA_2F526X/6015273261x0x970886/28A12845_4E0D_4F74_B82D_077241BCD7FE/Q4_2017_Selected_Company_Metrics_and_Financials.pdf تاريخ زيارة الموقع 1 سبتمبر 2018.

وسائل التواصل الاجتماعي، وتتضمن نسبة قدرها 35٪ من عينة الشباب ممن يستخدمون تويتر (Twitter). ووفقاً لمركز دبي للإحصاء، بلغ عدد المواطنين والمقيمين الشباب من كلا الجنسين في دبي 1755798 نسمة.[8] وبناءً على تحليل المعلومات المفتوحة المتوافرة على موقع جامعة زايد الإلكتروني، بلغ عدد الطلاب من كلا الجنسين 3807 في 2017.[9] بينما بلغ عدد الطلاب من الذكور والإناث في كليات التقنية العليا في دبي 5564.[10] وتمثِّل هاتان المؤسستان من التعليم العالي الجامعات العامة الرئيسة في دبي.

ونظراً إلى اتساع نطاق استخدام تويتر (Twitter) بين طلاب الجامعات العامة في دبي، فمن الضروري فهم تأثيره في السلوك الاجتماعي والأكاديمي للطلاب. ويمكن قياس السلوك البشري من خلال الأنشطة المادية أو الأنشطة الحركية وغير المرئية، مثل التفكير والتذكُّر.[11] والسلوك الاجتماعي هو سلوك الفرد فيما يتعلق بالتزاماته الاجتماعية، تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه أو غيره من الأفراد في المجتمع والبيئة الاجتماعية.[12] أما السلوك الأكاديمي فهو مجموعة من القيم والقواعد التي يجب على طلاب الجامعة الامتثال لها وتحدد سلوكهم في

(8) مركز دبي للإحصاء. (عام 2017). السكان حسب الجنس وفئة العمر ـ إمارة دبي ـ 2016ـ2017 (السكان حسب الجنس والعمر ـ إمارة دبي). مركز دبي للإحصاء. مقتبس من الموقع https://www.dsc.gov.ae/ar_ae/Programs_Statistical_Surveys/Pages/Statistical_Projects.aspx

(9) إحصائيات نسبة طلاب جامعة زايد في دبي 2017ـ2016 (نسبة طلاب جامعة زايد ـ2016ـ2017). جامعة زايد. مقتبس من الموقع https://www.zu.ac.ae/main/ar/open_data.asp. تاريخ زيارة الموقع 1 سبتمبر 2018.

(10) كليات التقنية العليا. (عام 2017). إحصائيات كليات التقنية العليا 2017ـ2016 (إحصائيات كليات التقنية العليا).كليات التقنية العليا. مقتبس من الموقع http://www.hct.ac.ae/ar/about/open_data/ . تاريخ زيارة الموقع 1 سبتمبر 2018.

(11) أنظمة مساعدة السائق المتقدمة والقيادة الذاتية (1998). علم النفس التربوي (علم النفس التربوي). عمان: دار الفكر.

(12) أ. رزوق (Razouq, A) (1997). موسوعة علم النفس (موسوعة علم النفس) (الجزء 1). بيروت: مطبعة الشروق.

الحرم الجامعي أو أي منشأة أو نشاط آخر تحت إشراف الجامعة، وتتوافق مع الجامعة وهدفها.[13] أصدرت كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (كلية دبي للإدارة الحكومية سابقاً)، تقريرها السابع حول الإعلام الاجتماعي العربي الذي قدَّم تحليلاً لاتجاهات وسائل التواصل الاجتماعي في المنطقة. وقد أبرز التقرير نتائج الاستطلاع عبر الإنترنت لأكثر من 22 دولة عربية متضمناً ما يزيد على 19000 مشارك من قطاعات مختلفة. وبحلول عام 2017، بلغ استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المنطقة العربية 39 ٪ من السكان. وكانت اللغة العربية في الصدارة للمرة الأولى؛ إذ كانت أكثر اللغات استخداماً على منصات وسائل التواصل الاجتماعي بنسبة 72 ٪ من إجمالي التغريدات في المنطقة العربية. وقد بلغ عدد مستخدمي تويتر (Twitter) النشطين 11.1 مليوناً، بزيادة 5.8 ملايين قبل ثلاث سنوات. واحتلت دولة الإمارات المرتبة الأولى في المنطقة من حيث عدد منصات وسائل التواصل الاجتماعي المستخدمة، مثل فيسبوك (Facebook) وتويتر (Twitter) ولينكدإن (LinkedIn). وحافظت على أحد أعلى عدد مستخدمين في المنطقة على مدار السنوات الأربع الماضية. وفي البحرين أعلى نسبة من الإناث إلى الذكور من مستخدمي تويتر (Twitter)، ولليمن النسبة الأقل. تحتل دول مجلس التعاون الصدارة من حيث انتشار وسائل التواصل الاجتماعي بين السكان، بما في ذلك تويتر (Twitter). فللسعودية النصيب الأكبر من المستخدمين النشطين على تويتر (Twitter) بنسبة قدرها 29 ٪، تليها نسبة 18 ٪ في مصر، ونسبة قدرها 9 ٪ في كل من دولة الإمارات والجزائر.[14]

---

(13) ج. إ. تورتورا (.Turtura, J. E) وك. م. أندرسون (.Anderson, C. M) ور. ج. بويد (Boyd, R. J.) 2014. معالجة تجنب المهام لطلاب المدرسة المتوسطة: السلوك الإنساني عند الدخول/ الخروج.Journal of Positive Behavior Interventions (مجلة تدخلات السلوك الإيجابي)،16 (3)، 167–159.

(14) ف. سالم (2017) (.Salem,F). تقرير وسائل التواصل الاجتماعي العربية 2017.سلسلة تقرير وسائل التواصل الاجتماعي العربية (الجزء 7)، برنامج الحوكمة والابتكار. دبي الإمارات العربية المتحدة: كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

أجرت الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء دراسة في عام 2017 حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بين السكان في دولة الإمارات. ووجدت الدراسة أنَّ الفئة العمرية بين 18 و21 عاماً تمثِّل أكبر نسبة مستخدمين لوسائل التواصل الاجتماعي في الدولة؛ إذ يقضي 25 ٪ منهم أكثر من خمس ساعات في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي. كما أظهرت الدراسة أن وقت استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يقل كلما تقدَّم المستخدمون في السن. ومن الجدير بالذكر أنَّ 35 ٪ من العينة يستخدمون تويتر (Twitter). وتهتم هذه المجموعة بشكل كبير بنشر الصور والتحديثات وقراءة مقالات الآخرين ومشاهدة مقاطع الفيديو وتلقي الأخبار من الهيئات المحلية التي توفِّر المنتجات والخدمات وقراءة المدونات والمشاركة في المناقشات. علاوة على ذلك، يفضل 33 ٪ من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و21 إنستغرام (Instagram)، بينما يستخدم 29 ٪ منهم تويتر (Twitter) لمتابعة أخبار الحكومة ومستجداتها.

كما أصدر مجلس الشباب الإماراتي تقرير في 2016 حول «مصادر أخبار الشباب» بناءً على استطلاع أجراه المجلس الوطني للإعلام بالتعاون مع جامعة الإمارات. يشير إلى أنَّ 8٪ من الشباب في عينة الدراسة فضلوا فيسبوك (Facebook) أولاً لمتابعة الأحداث الجارية، يليه تويتر (Twitter) وإنستجرام (Instagram) ويوتيوب (YouTube) بعد ذلك. وأتت منصة الدردشة واتساب (Whatsapp) في المرتبة الأخيرة في القائمة. وبمناسبة إصدار التقرير، قالت معالي شمة بنت سهيل فارس المزروعي وزيرة الدولة للشباب ورئيسة مجلس شباب الإمارات: إنَّ مبادرة بيانات الشباب نابعة من إيمان المجلس الراسخ بأهمية البيانات في صناعة القرارات؛ إذ اعتقدت أن مصدر هذه القوة ينبعث من امتلاك البيانات الأكثر دقة، مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة للشباب في جميع المجالات.[15]

---

(15) «فادي سالم» (2017). المجلس الوطني للإعلام مصادر الشباب للحصول على المعلومات والأخبار (Youth sources for news and information). المجلس الوطني للإعلام.

وحللت المزروعي فاعلية وسائل التواصل الاجتماعي في تطوير مهارات التواصل الكتابي بين طلاب الصف التاسع في أبوظبي؛ إذ أظهرت النتائج أنَّ أكثر من 50 ٪ من طلاب الصف التاسع يستخدمون الإنترنت يومياً، في الغالب لإرسال البريد الإلكتروني. حل استخدام تويتر (Twitter) في المرتبة الأخيرة بالنسبة لهذه الفئة؛ إذ نفى 77 ٪ منهم استخدامه لمنصة تويتر (Twitter)، بينما استخدمه 11 ٪ منهم. وتوضِّح هذه النتائج الفجوة الكبيرة بين مستخدمي تويتر (Twitter) في الجامعات العامة وطلاب الصف التاسع. كما يُعد تويتر (Twitter) الأقل استخداماً بين المعلمين في أبوظبي.[16]

لقد تحول الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي إلى رأس مال، إذ عُقدت خلوة وزارية في بني ياس في عام 2013 حيث غَرَّد الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم عبر موقع تويتر (Twitter) بشأن الخلوة الوزارية، التي استمرت ليومين. وقال:

«أريد إشراك جميع أفراد المجتمع في هذه الخلوة، فقضايا التعليم والصحة تمسنا جميعاً. ونريد أن نتوحد حولهما وأن نبدع أفكاراً جديدة للتطوير».

بحثت الخلوة الوزارية نتائج جلسة العصف الذهني الوطني، التي اعتُبِرت أول مبادرة وطنية من نوعها تهدف إلى إشراك جميع شرائح المجتمع، وتعزيز التفاعل بين الحكومة والمواطنين، وإثراء النقاشات بالأفكار المبتكرة الجديدة باستخدام التكنولوجيا الحديثة. وكان الغرض منها تطوير التعليم والرعاية الصحية في دولة الإمارات وإيجاد حلول مبتكرة. وقد شجعت الخلوة الوزارية المواطنين

(16) ك. المزروعي (Al Mazrouei, K.) (2012). مدى استخدام طلبة الصف التاسع والمعلمين بدولة الإمارات العربية المتحدة للمدونات والبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي لتحسين مهارات التواصل الكتابي الإلكتروني (Ninth graders and teachers' usage of blogs emails and social networking websites to improve written communication skills). مجلة القراءة والمعرفة، المجلد 6، العدد (135)، الصفحات 194ـ166.

على المشاركة مع حكومتهم من خلال قنوات جديدة. وأسفرت جلسة العصف الذهني عن 82000 فكرة من مختلف رواد وسائل التواصل الاجتماعي، نُوقشت جميعها خلال الخلوة الحكومية. وقد اجتمع الوزراء لتقييم النتائج ومناقشة كيفية تنفيذ هذه الأفكار. كما لخصت تصريحات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بشأن هذه المبادرة تأثير وسائل التواصل الاجتماعي. وفي وقت لاحق، وجه صاحب السمو الشكر لمتابعيه على مواقع تويتر (Twitter) وفيسبوك (Facebook) وجوجل (Google) وإنستغرام (Instagram)، وعلّق على وسائل التواصل الاجتماعي قائلاً: «أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي قوة مؤثرة [...] وبرلماناً مفتوحاً [...] وإعلاماً لا يمكن الالتفاف عليه».[17]

16.3. تأثير موقع تويتر (Twitter) على المجتمع والتعليم

أظهرت دراسة تحليلية لاستخدام موقع تويتر (Twitter) من قِبل طلاب جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية أن لموقع تويتر (Twitter) تأثيراً في إضعاف الروابط الأسرية والاجتماعية، والتشهير بالأفراد أو المؤسسات، والاستخدام المفرط للتكنولوجيا، واستخدام الأسماء المستعارة [18] (الشكل 16.1).

وقد أعدَّت غادة العتيبي دراسة عنوانها «واقع توظيف شبكات التواصل

(17) فادي سالم (2014). From Majlis to Hashtag: The UAE National brainstorming session engaging citizens through social media (من المجلس إلى الهاشتاج: جلسة العصف الذهني الوطني لدولة الإمارات العربية المتحدة). مقتبس من موقع MBRSG المتاح: http://www.mbrsg.ae/getattachment/0162a279-89b3-466b-bf1d-c9544b68fc3d/From-Majlis-to-Hashtag-The-UAE-National-Brainstorm. تاريخ زيارة الموقع 1 سبتمبر 2018. وانظر: https://01gov.com/

(18) أ. حمدي (Hamdi, A.) (2017). دراسة تحليلية لصفحات طلاب جامعة تبوك على تويتر (Twitter) في ضوء التحديات التي تواجههم (An analytical study of University of Tabuk's students' (Twitter) pages viewing the challenges that they face.). المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 6، العدد (2)، الصفحات 19-1.

الشكل 16.1: تأثير وسائل التواصل الاجتماعي



المصدر: سالم[19] (Salem) (2014).

الاجتماعي فيسبوك (Facebook) وتويتر (Twitter) في التعليم من وجهة نظر معلمات المرحلتين الثانوية والمتوسطة في مدينة الرياض». وتناولت الدراسة اتجاهات المعلمات نحو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وأهميتها في التعليم، ومعوقات استخدامها من وجهة نظرهن. وأوضحت الدراسة أن ضيق الوقت المخصّص لم يسمح باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مجال التعليم، إضافة إلى قلة الخبرة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأغراض التعليمية.[20]

(19) ج. العتيبي (Al Oteibi, G.) (2018). واقع توظيف شبكات التواصل الاجتماعي الفيسبوك (Facebook) وتويتر (Twitter) في التعليم من وجهة نظر معلمات المرحلتين الثانوية والمتوسطة في مدينة الرياض (The reality of social networks (فيسبوك (Facebook) and (Twitter)) in education from middle school and high school teachers' perspective in the city of Riyadh). مصر: مجلة كلية التربية بأسيوط.

(20) المرجع نفسه.

وسعت دراسة بعنوان «استخدام الشباب الجامعي لموقع تويتر (Twitter) في مملكة البحرين» إلى تعرّف آراء طلاب الجامعة في الموقع، من حيث الاستخدام والرضا. واعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح. وقد طُبِّقت الدراسة على عينة تتكون من 400 طالب في جامعة البحرين وجامعة الخليج العربي. وتوصلت إلى مدى تعرّض المبحوثين لموقع تويتر (Twitter)، متمثلاً على النحو الآتي: «دائماً» بنسبة 73.75 ٪، يليه «أحياناً» بنسبة 22.25 ٪، وجاء في المرتبة الأخيرة «نادراً» بنسبة 4 ٪. وتمثلت المدة التي يقضيها المبحوثون في استخدام موقع تويتر (Twitter) على النحو الآتي: من 2 إلى 3 ساعات بنسبة 29.25 ٪، يليه من ساعة إلى 2 بنسبة 26.25 ٪ ثم أقل من ساعة بنسبة 23 ٪، وجاءت في المرتبة الأخيرة أكثر من 3 ساعات بنسبة 21.5 ٪. وهناك العديد من الأسباب وراء استخدام طلاب الجامعات في البحرين لموقع تويتر (Twitter)، من بينها: تكوين صداقات جديدة عبر الإنترنت، ومشاركة الصور ومقاطع الفيديو والموضوعات، وتبادل الآراء من خلال المناقشات. وقد قدّم بعض المبحوثين في عينة الدراسة أسباباً مختلفة لاستخدام موقع تويتر (Twitter)، مثل الشعور بالإحباط والحاجة إلى الهرب من الضغوط اليومية.

وحين سُئلوا عن سبب شعورهم بالرضا إزاء موقع تويتر (Twitter)، جاءت ردود الشباب البحريني على النحو الآتي: «يمتعني ويسليني»، «وأستطيع التواصل مع الآخرين وتعلم أشياء جديدة»، «وأعرف أخبار العالم من خلاله»، «وزاد من معرفتي وعلمي ومعلوماتي»، كما «يُشعرني بالاسترخاء والراحة»، «وأتعرف على موضوعات تصلح للنقاش مع أصدقائي وعائلتي»، «ويساعدني على التخلص من الشعور بالوحدة»، «وأتعرف إلى أشخاص مختلفين ويمكنني الاندماج معهم».[21]

(21) أ. سيادي (Siyadi, A.) (2014). استخدامات الشباب الجامعي لموقع تويتر (Twitter) في مملكة البحرين: دراسة تطبيقية على جامعتي البحرين والخليج العربي ((Twitter) usage among university students in the Kingdom of Bahrain: An applied study on universities in Bahrain and the Arabian Gulf). مجلة دراسات الطفولة، المجلد 17، العدد (64)، الصفحات 13ـ28.

وتبيّن أنه بين صفوف طلاب الجامعات اليونانية، كانت ثمة علاقة إيجابية بين الطلاب الذين يستخدمون موقع تويتر (Twitter) وأدائهم الأكاديمي. فكان هؤلاء الطلاب الذين شملتهم الدراسة أكثر تفاعلاً وأقرب إلى بعضهم وإلى أساتذتهم.

كما تناولت دراسة أخرى تأثير موقع تويتر (Twitter) في التحصيل الأكاديمي لطلاب الاقتصاد في إحدى الجامعات الأمريكية. وتعذر على الدراسة تأكيد أن استخدام موقع تويتر (Twitter) قد أسفر عن تحسين جودة العملية التعليمية. وعلى الرغم من ذلك، زادت أدوات موقع تويتر (Twitter) تفاعل الطلاب مع المحتوى التعليمي، وزادت من تواصل بعضهم مع بعض ومع أساتذتهم. علاوة على ذلك، يؤدي استخدام موقع تويتر (Twitter) إلى زيادة تعرّض الطلاب لمفاهيم التعلم التشاركي، والتعلم خارج الفصل، والتعلم الذاتي.[22]

أوضحت دراسة مماثلة لطلاب جامعة أمريكية وجود علاقة إيجابية بين استخدام موقع تويتر (Twitter) ومستوى مشاركة الطلاب، وبين موقع تويتر (Twitter) وزيادة تفاعل الطلاب وتقبّلهم للتعليم التفاعلي والتشاركي الحديث.[23]

وطرحت إحدى الدراسات التي أُجريت على عينة من طلاب جامعة في المملكة المتحدة التساؤل الآتي: هل ثمة تأثير إيجابي/ سلبي على الطالب الجامعي في المملكة المتحدة من الاستخدام المفرط لموقع تويتر (Twitter)؟ وقد خلصت الدراسة، التي تبنّت منهج التحليل النفسي، إلى أن للاستخدام

(22) أ. البحراني (Al-Bahrani, A.) د. باتل (Patel, D.) ب. شرايدن (Sheridan, B.) (عام2017). Evaluating (Twitter) and its impact on student learning in principles of economics courses (تقييم شبكة (Twitter)وأثرها في تعلّم الطلاب الجامعي لمبادئ الاقتصاد). مجلة Journal of Economic Education، المجلد 48، العدد (4)، الصفحات 243ـ253.

(23) د. ويليامز (Williams, D.)، أ. وايتنغ (Whiting, A.) (عام2016). Exploring the relationship between student engagement, (Twitter), and a learning management system: A study of undergraduate marketing students (استكشاف العلاقة بين مشاركة الطلاب وشبكة تويتر (Twitter) وتعلم نظم الإدارة: دراسة حالة لطلاب جامعيين في تخصص التسويق). مجلة International Journal of Teaching and Learning in Higher Education، المجلد 28، العدد (3)، الصفحات 302ـ313.

المفرط لطلاب الجامعات في المملكة المتحدة لموقع تويتر (Twitter) أثراً سلبياً في تفاعلهم الاجتماعي، إذ قد يعزل الطلاب عن العالم الواقعي.(24)

16.4. ملخص الدراسة

أُجريت هذه الدراسة في دبي لفهم الغرض من استخدام موقع تويتر (Twitter) وتأثيره في حياة الطلاب الاجتماعية والأكاديمية. وقد وُزّعت الدراسة الاستقصائية على طلاب الجامعات في مرحلة البكالوريوس المسجّلين في الجامعات الحكومية في دبي. وبلغ عدد المبحوثين المستجيبين من عينة البحث الإجمالية 250 شخصاً، مع عدد متساوٍ تقريباً من الذكور والإناث (51٪ من الإناث و49٪ من الذكور)، وجميعهم من مواطني دولة الإمارات. واشتملت الدراسة الاستقصائية على 30 بنداً يركز على أربعة جوانب هي: المعلومات المتعلقة بالسيرة الذاتية، والسلوكيات الأكاديمية والسلوكيات الاجتماعية المتأثرة باستخدام موقع تويتر (Twitter)، والطرق التي استُخدم بها موقع تويتر (Twitter). ومن المهم ملاحظة أنه لم يتم التوصل إلى اختلافات كبيرة في وجهات النظر على أساس الجنس أو التخصص في الدراسة. وتم التواصل مع جميع المشاركين عن طريق البريد الإلكتروني. وفيما يأتي النتائج الرئيسة للدراسة (يلخص الشكل 16.2 التأثير الإيجابي، بينما يلخص الشكل 16.3 التأثير السلبي).

(24) ي. هو. ج. نداساوكا (Ndasauka, Y. Hou, J.)، ي. وانغ (Wang, Y.) ل. يانغ (Yang, L.) ز. يانغ (Yang, Z.) ز. يي (Ye, Z.) ش. زانغ (Zhang, X.) (2016). Excessive use of (Twitter) among college students in the UK: Validation of the Microblog Excessive Use Scale and relationship to social interaction and loneliness (الاستخدام المفرط لتويتر (Twitter) بين طلاب الجامعات في المملكة المتحدة: اختبار مقياس التدوين المصغر المفرط وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي والعزلة). مجلة Computers in Human Behavior، المجلد 55، الصفحات 963-971.

الشكل 16.2: التأثير الإيجابي لموقع تويتر (Twitter)
على السلوكيات الاجتماعية والأكاديمية (الاستنتاجات الرئيسة)

تأثير موقع تويتر (Twitter) على السلوك الاجتماعي	تأثير موقع تويتر (Twitter) على السلوك الأكاديمي
ينشئ 62.2 ٪ اسم المستخدم الخاص بهم على موقع تويتر (Twitter) باستخدام أسمائهم الحقيقية ويُظهرونه على ملفهم الشخصي.	يستخدم 10.6 ٪ خاصية الهاشتاج، من أجل إنشاء هاشتاج ومتابعته، ما يساعدهم على مراجعة المحاضرات.
يعرض 62.6 ٪ صورهم الخاصة على ملفاتهم الشخصية.	يستخدم 32.6٪ موقع تويتر (Twitter) للحصول على معلومات للأغراض التعليمية
يفضّل 26.3 ٪ متابعة حسابات الأخبار على موقع تويتر (Twitter)، ويستخدمه 24.7٪ لنشر التغريدات، بينما يستخدمه 14.6 ٪ لمشاركة الصور ومقاطع الفيديو.	لدى 23.7٪ روابط مباشرة مع جامعتهم من خلال حساباتهم على موقع تويتر (Twitter).
يعتقد 61.1 ٪ أنّ موقع تويتر (Twitter) وسيلة سهلة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم التي لا يمكنهم التعبير عنها علناً.	أعرب 50.8 ٪ عن رأي مفاده أن موقع تويتر (Twitter) لا يؤثر في دراستهم بطريقة أو بأخرى.
يستخدم 69.3 ٪ موقع تويتر (Twitter) للتغلب على خجلهم وليصبحوا أكثر اجتماعية، ولمشاركة الأفكار. فهم ينتهزون فرصة إنشاء حساب على موقع تويتر (Twitter) لتعزيز ثقتهم واكتساب شخصية مستقلة متصلة الآن بالعالم.	يعتقد 31.7 ٪ أن لموقع تويتر (Twitter) تأثيراً إيجابياً في مستوى تعليمهم وأنه يمثّل بيئة تعليمية مناسبة.
يعتقد 35.7 ٪ أن موقع تويتر (Twitter) قد أثّر تأثيراً إيجابياً في علاقاتهم مع الناس وعزّز مهارات التواصل لديهم.	اتفق 34.3 ٪ في الرأي على أن موقع تويتر (Twitter) يمثّل أداة تعليمية يمكن أن تكون مفيدة في المشروعات والعمل الجماعي.

16.5. توصيات السياسات العامة والاستنتاجات

بناءً على نتائج هذه الدراسة الاستقصائية، ثمة إسهامات إيجابية كثيرة من موقع تويتر (Twitter) يمكن البناء عليها؛ وهناك أيضاً بعض النقاط التي يجب معالجتها كما هو موضّح في النتائج الرئيسة المدرجة في الشكل 16.2 والشكل 16.3. وكما ذكرنا سابقاً، تهدف هذه الدراسة إلى تحفيز مناقشة الصف الدراسي، ومن ثَم فهي لا تفسر النتائج الفردية بالتفصيل. ففي الواقع، هذه النتائج وغيرها عُرضة لمجموعة واسعة من التفسيرات، ولا سيما في ضوء حقيقة أن البحوث في هذا المجال محدودة وغير حاسمة. والأهم من ذلك، يجب الاعتراف بأنه من الواضح أن تقديم توصيات السياسات العامة فيما يتعلق باستخدام موقع تويتر (Twitter)، ووسائل التواصل الاجتماعي بصفة عامة، ليس أمراً بسيطاً. ومع ذلك، في سياق السلوكيات الأكاديمية والاجتماعية لطلاب الجامعة، وبالنظر إلى التركيز الشديد للحكومة على الشباب والتعليم والتكنولوجيا وكذلك الابتكار، من المهم للغاية التعمق في فهم وسائل التواصل الاجتماعي ووضع استجابات ملائمة للسياسات العامة بهدف زيادة الفاعلية في التعليم.

وفيما يتعلق بالتعليم العالي وموقع تويتر (Twitter)، لا يبدو أن هناك «أفضل ممارسة» يمكن الرجوع إليها من أجل الاستفادة بشكل مناسب من موقع تويتر (Twitter) لتعزيز السلوكيات الاجتماعية والأكاديمية. ودائماً لم يقتصر تركيز الجامعات على تدريس مادة، ولكن أيضاً لمساعدة الشباب على بناء شخصيتهم الأخلاقية والاجتماعية، والتركيز على القيم التي تُمكّن من إعداد مواطنين صالحين. وفي هذا الجانب، هناك العديد من المتطلبات التي تستنزف وقت الطلاب، وتُظهر الدراسات أن وسائل التواصل الاجتماعي، لا سيما موقع تويتر (Twitter) في دولة الإمارات، تتنافس تنافساً شديداً لجذب اهتمام الطلاب.

ومن هنا، يتعيّن على الحكومة ومؤسسات التعليم العالي توضيح استراتيجيتها الخاصة بوسائل التواصل الاجتماعي التي من شأنها تعزيز

الشكل 16.3: التأثير السلبي لموقع تويتر (Twitter) على السلوكيات الاجتماعية والأكاديمية (الاستنتاجات الرئيسة)

التأثير السلبي لموقع تويتر (Twitter) على السلوك الأكاديمي	التأثير السلبي لموقع تويتر (Twitter) على السلوك الاجتماعي
يستخدم 37.8 ٪ أسماءً مستعارة لأسباب كثيرة، بما في ذلك الخجل.	يتسبّب موقع تويتر (Twitter) في صرف انتباه 27.8 ٪ من الأشخاص عن دراستهم، وتشكو أسرهم من الوقت المفرط الذي يقضيه أبناؤهم على موقع تويتر (Twitter).
لدى 41.2 ٪ أكثر من حساب واحد على موقع تويتر (Twitter) للتعبير عن الأفكار التي لا يرغبون في التحدث عنها أمام الناس.	قال 38.4 ٪ إنّ استخدام موقع تويتر (Twitter) قلّل من تركيزهم أثناء المحاضرات.
استخدَم 15.6 ٪ موقع تويتر (Twitter) أثناء القيادة.	لا يستخدم 11.1 ٪ موقع تويتر (Twitter) في تعليمهم.
31.2 ٪ قالوا إنّ موقع تويتر (Twitter) أثّر في العلاقات التقليدية بين الأقارب. وانخفض معدل الزيارات نظراً إلى الوجود الدائم للأقارب على موقع تويتر (Twitter).	قال 15.7 ٪ إنّ موقع تويتر (Twitter) ليس مصدراً موثوقاً به للمعلومات اللازمة لدراستهم. بينما قال 13.5 ٪ إنهم نادراً ما يستخدمون موقع تويتر (Twitter) للحصول على المعلومات اللازمة لدراستهم.
31..٪ قالوا إنّ موقع تويتر (Twitter) قلّص من أنشطتهم العائلية مع أفراد عائلتهم.	قال 17.6 ٪ إنّ موقع تويتر (Twitter) كان له تأثير سلبي في تحصيلهم العلمي.
قال 17.6 ٪ إنّ موقع تويتر (Twitter) أضعف مهارات التواصل لديهم وعزلهم اجتماعياً.	قال 76.3 ٪ من عينة البحث إنهم لا يتواصلون مع جامعتهم عبر موقع تويتر (Twitter).
قال 37.2 ٪ إنّ أفراد عائلتهم، الذين يعلّقون على تغريداتهم، يقومون بمتابعتهم.	

التعلم والتنمية الاجتماعية للشباب. وفي ذلك المسعى، يلزم إجراء مزيد من البحوث، واستناداً إليها، يمكن تحديد التوجهات المستقبلية. ويُعد دمج وسائل التواصل الاجتماعي في استراتيجية التعليم العالي مسألة بالغة الأهمية ضمن استراتيجيات الشباب والمهارات المستقبلية الأوسع نطاقاً. علاوة على ذلك، يبدو أن الاستخدام الحالي لوسائل التواصل الاجتماعي في التعليم العالي يركز بشكل أساسي على زيادة الوعي بالبرامج والأنشطة، فضلاً عن استخدامها كقنوات فعالة للتواصل والاتصال الإلكتروني. وثمة حاجة ماسة إلى سياسات عامة محددة تتناول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على المستوى الاستراتيجي. وبطبيعة الحال، يجب أن تكون السياسات في هذا النطاق ذات صلة ثقافية واجتماعية وأن تتوافق مع استراتيجيات الشباب والتعليم في البلاد.

ولا شك في أنّ وسائل التواصل الاجتماعي يمكنها خدمة روادها وإفادتهم في جميع جوانب حياتهم، بما في ذلك التعليم. فقد أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية. وتتمتع هذه الشبكات بالعديد من المزايا التي تفوق عيوبها، التي تنجم عادةً عن سوء الاستخدام. وثمة حاجة إلى بذل جهود متضافرة من صانعي السياسات في التعليم العالي والحكومة والمجتمع برمّته. ونأمل أن تسهم الدراسة الحالية بشكل أكبر في المناقشة، وبما أننا على يقين من تطوير منصات رقمية جديدة، فسنكون قادرين كمجتمع، على مواءمتها مع الأهداف الوطنية طويلة الأجل؛ إذ يظل التعليم وتعزيز المهارات على رأس جدول الأعمال.

تساءل المؤلف ياسر حارب ذات مرة، على موقع تويتر (Twitter)، عن نوع الأدب الجديد المطروح في الحيز الضيق لتغريدات موقع تويتر (Twitter)، فقال له المغرد فارس البركاني: «دعنا ندعوه أدب 140».[25] وأضاف حارب: «إن أدباء (Twitter) هم نوع جديد من الأدباء، صغارٌ في أعمارهم كبارٌ في أعمالهم،

(25) ي. حرب (2011) (Harb, Y.). يمكنك متابعته على موقع تويتر (Twitter) عبر حسابه YasserHareb.

يقولـون أقل مما يعرفـون، ويقبلـون النقـد ولا يتوقفـون عنـده كثيراً. وعلـى الباحثيـن عـن أدبـاء عـرب جـدد أن يبحثـوا عنهـم بيـن هـذه الحـروف المقتضبـة، ثـم يدفعوهـم للتغريـد أكثـر لكـي يصقلـوا مواهبهـم الكتابيـة. ويبـدو أنّ هـذه الأشـياء تجتمـع لتشـكل الهـدوء الـذي يسـبق عاصفـة أدبيـة نأمـل أن تجتـاح السـاحة الثقافيـة العربيـة خـلال السـنوات القليلـة القادمـة». [26]

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

مـا هـي اسـتجابات السياسـات العامـة التـي تقترحهـا للاسـتفادة الكاملـة مـن موقـع تويتـر (Twitter) (وقنـوات التواصـل الاجتماعـي الأخـرى) لتعزيـز عمليـة التحصيـل الأكاديمي لطـلاب الجامعـة؟ ومـن هـم أصحـاب المصلحـة الرئيسـيون لتنفيـذ هـذه السياسـات العامـة؟

السؤال 2

برأيـك، مـا هـو الـدور الـذي يجـب أن تؤديـه وسـائل التواصـل الاجتماعـي فـي تعزيـز مهـارات القـوى العاملـة؟ وكيـف يمكـن تحقيـق ذلـك؟

السؤال 3

كيـف شـكّلتْ وسـائل التواصـل الاجتماعـي العلاقـات الأسـرية والاجتماعيـة والمهنيـة فـي مجتمعنـا؟

---

26 المرجع نفسه.

شكر وتقدير

كتبت هذا المقال شيخة الجسمي ورائد العوامله باستخدام المعلومات المتاحة للعامة والمقابلات وبيانات الدراسة الاستقصائية، بغرض تقديم مادة للمناقشة من خلال النشر. ولا ينوي المؤلفان توضيح المعالجة الفعالة أو غير الفعالة لحالة معينة. وربما أخفى المؤلفان أسماء معينة ومعلومات تحديد الهوية الأخرى لضمان السرية. نُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة مقالات تحت عنوان «تجارب وتحليلات ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. وتستند دراسة الحالة، في جزء منها، إلى رسالة ماجستير في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية كتبتها شيخة الجسمي وأشرف عليها رائد العوامله.



الفصل السابع عشر

المنظور

نجاح آيسلندا في مكافحة تعاطي المراهقين للمخدرات(*)

هارفي ب. ميلكمان

غودبرغ ك. جونسون



عـام 2017، حظيـت آيسـلندا باهتمـام عالمـي بعـد نجاحهـا فـي تغييـر معـدلات تعاطي المراهقيـن للمخـدرات بشـكل كبير. ففي الفتـرة بيـن 1998 و2018، انخفضت نسبة الشباب مـن عمر15 و16 عاماً، المتعاطيـن للمـواد المسكرة مـن 42٪ إلـى 5٪، وانخفضـت نسـبة التدخيـن مـن 23 ٪ إلـى 3 ٪، الشـباب متعاطـو المخـدرات مـرة واحـدة أو أكثـر، انخفضـت نسـبتهم مـن 17٪ إلـى 5 ٪. وتتمثـل العناصـر الأساسـية للنمـوذج فيمـا يلـي:

1. الالتزام طويل الأجل من جانب المجتمعات المحلية.
2. التركيز على التغيير البيئي بدلاً من التغيير الفردي.
3. تصور المراهقين بصفتهم خصائص اجتماعية.

ويصـف هـذا العـرض كيفيـة بنـاء نمـوذج الوقايـة فـي آيسـلندا علـى التعـاون بيـن صانعـي السياسـات، والباحثيـن، والمنظمـات، والممارسين الشـباب. وقـد أنشـأت هـذه المجموعـات نظـام توجيـه ودعـم للشـباب للوصـول إلـى حيـاة ممتعـة ومنتجـة دون الاعتمـاد

(*) اقتُبسـت أجـزاء مـن هـذا الفصـل مـن: هـ. ميلكمـان (Milkman, H.) (2017). Iceland succeeds at reversing teenage substance abuse - the US. Should follow suit (نجـاح آيسـلندا فـي عكـس اتجـاه تعاطي المراهقيـن للمخـدرات - الولايـات المتحـدة يجـب أن تحـذو حذوهـا). موقـع Huffington Post (TheWorld Post). مقتبـس مـن - https://www.huffingtonpost.com/harvey-b-milkman-phd/iceland-succeeds-at-rever_b_9892758.html

حكومات المستقبل
Actions and Insights - Middle East North Africa (الإجـراءات والـرؤى- الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيـا) المجلـد 7، مـن 315 إلـى 324

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 2048-7576/doi:10.1108/S2048-757620190000007017

على المؤثرات النفسية. ويجري تكرار النموذج في 35 بلدية داخل 17 دولةً حول العالم. النموذج الآيسلندي: الوقاية الأولية المستندة إلى الأدلة ـ استعرض 20 عاماً من نجاح أعمال الوقاية الأولية في الدورة الاستثنائية للجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن المشكلة العالمية لتعاطي المخدرات التي أُقيمت على مدى العامين الماضيين.

17.1. نبذة

في أواخر التسعينيات، كان من المعتاد في ليالي الجمعة والسبت رؤية حشد من المراهقين السُّكارى وهم يجوبون شوارع ريكيافيك (Reykjavik) بمرحهم الصاخب والغوغائي. واليوم، بعد مرور ما يقرب من 20 عاماً، حققت آيسلندا نجاحاً غير مسبوق في مكافحة تعاطي المخدرات وغيرها من السلوكيات الضارة بين أكثر المجموعات السكانية تقلباً، وعلى وجه الأرض؛ بين المراهقين.

يتضح مدى التقدم الذي حققته آيسلندا في الشكل 17.1. ففي الفترة ما بين عام 1998 ـ 2017، انخفضت نسبة الشباب من عمر 15ـ 16 عاماً، المتعاطين للمواد المسكرة من 42 ٪ إلى 5 ٪، وانخفضت نسبة التدخين من 23 ٪ إلى 3 ٪، الشباب متعاطو المخدرات مرة واحدة أو أكثر، انخفضت نسبتهم من 17 ٪ إلى 5 ٪. وتُعد هذه النتائج استثنائية حقاً![1]،[2]،[3]

(1) هـ. بابي (.Pape, H)، أ. روسو (.Rossow, I)، ج. س. برونبورغ (.Brunborg, G. S) (2018). Adolescents drink less: How, who and why? A review of the recent research literature (تقليل تناول المشروبات الكحولية بين الشباب: كيف، ومن، ولماذا؟ استعراض الكتابات البحثية الحديثة). مجلة Drug Alcohol Review. مقتبس من https: / /doi.org /10.1111 /dar.12695

(2) ل. كراوس (.Kraus L) وي. جوتورمسون (.Guttormsson U) وه. ليفمان (.Leifman H) وآخرون. (عام 2016). تقرير المشروع الاستقصائي للمدارس الأوروبية عن الكحول والمخدرات لعام 2015: Results from the European school survey project on alcohol and other drugs (نتائج من المشروع الاستقصائي للمدارس الأوروبية عن الكحول و المخدرات). . Lisbon: EMCDDA المركز الأوروبي لرصد المخدرات والإدمان.

(3) .Kristjansson, A. L وأ. د. سيغفوسدوتير (.Sigfusdottir, I. D) وت. ثورليندسون (.Thorlindsson, T

كان الاتجاه التنازلي مثيراً بشكل خاص في آيسلندا، إذ انخفض معدل انتشار تناول الكحول والإسراف في الشراب في العام الماضي بنسبة تزيد على ٪70 من 2003 ـ 2015. كما توضّح بيانات من «المشروع الاستقصائي للمدارس الأوروبية عن الكحول والمخدرات» (ESPAD) أن الاتجاه بدأ في آيسلندا في وقت سبق الدول الأوروبية الأخرى. وتقدم الدراسات الاستقصائية الوطنية التي تستهدف جميع الشباب الأيسلندي، الذين تتراوح أعمارهم بين 14ـ 16 عاماً، دليلاً إضافياً على حدوث انخفاض كبير ومطرد منذ أواخر التسعينيات.[4]

الشكل 17.1: انخفاض معدل تعاطي المخدرات بين المراهقين من عمر 15 و16 عاماً في آيسلندا



المصدر: موقع Planet Youth، تاريخ زيارة الموقع 24 مارس 2018.
https://planetyouth.community/team/

وم. ج. مان (Mann, M. J.) وج. سيغفيوسون (Sigfusson, J.) وج. ب. أليغرانتي (Allegrante, J. P.) (عام2016). Population trends in smoking, alcohol use and primary prevention variables among adolescents in Iceland, 1997ـ2014 (الاتجاهات السكانية في التدخين، وتعاطي الكحول، ومتغيرات الوقاية الأولية بين المراهقين في آيسلندا،1997ـ2014). مجلة Addiction، المجلد 111، الصفحات 652ـ645.

(4) هـ. بابي (Pape, H.)، أ. روسو (Rossow, I.) ج. س. برونبورغ (Brunborg, G. S.) (2018). المرجع السابق.

17.2. الشيء الأفضل من المخدر

تتمثل الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لمنع الجنوح والوقاية من تعاطي المخدرات في تشجيع الأنشطة الترفيهية البديلة، وتعزيز الروابط الأسرية، وتحسين الكفاءة الذاتية (خبرة الشخص فيما يتعلق بالكفاءة واحترام الذات)، وبناء الكفاءة الاجتماعية (المتعلقة بالآخرين بشكل مريح ومسؤول)، وتوسيع نطاق الخبرات الثقافية. ويمكن للشباب المعرضين للخطر أن يغيروا مجرى حياتهم عند تعرضهم لاستخدام بدائل المخدرات والجريمة والمشاركة فيها.[5]،[6]،[7] وقد نجحت آيسلندا في تطبيق هذه المثل العليا على الصعيد الوطني [...] وينبغي للدول الأخرى التفكير بشكل عاجل في اتباع نموذجها.

(5) ر. ف. كاتالانو (Catalano, R. F.) وأ. أ. فاغان (Fagan, A. A.) ول. إ. غافين (Gavin, L. E.) وم. ت. غرينبرغ ((Greenberg, M. T.) وك. إ. إروين (Irwin, C. E.) ود. أ. روس (Ross, D. A.) ود. ت. شيك (Shek, D. T). L. (28 أبريل 2012). Worldwide application of prevention science in adolescent health (التطبيق العالمي لعلوم الوقاية لصحة المراهقين). مجلة The Lancet، المجلد 379، الصفحات 1664ـ1653.

(6) ك. و. غريفين (Griffin, K. W.)، غ. ج. بوتفين (Botvin, G. J.) (2010). Evidence_based interventions for preventing substance use disorders in adolescents (التدخلات المستندة إلى الأدلة لمنع الاضطرابات الناجمة عن تعاطي المخدرات للمراهقين). مجلة Child and Adolescent Psychiatric Clinics، المجلد 19، العدد (3)، الصفحات 526ـ505.

(7) هـ. ميلكمان (Milkman, H.) وك. وانبرغ (Wanberg, K). (عام 2012).ـPathways to self discovery and change: Criminal conduct and sub_ stance abuse treatment for adolescents provider's guide and participant's workbook ـ (مسارات لاكتشاف الذات والتغيير: السلوك الإجرامي وعلاج المراهقين من تعاطي المخدرات–دليل مقدِّم الخدمة وكتيب عملي للمشارك). المكتبة الوطنية الأسترالية، أستراليا: Sage;هـ. ميلكمان (Milkman, H.) (عام2001). Better than Dope (الشيء الأفضل من المخدر). مجلة Psychology Today، المجلد 34، العدد (2)، الصفحات 37ـ32؛ ه. ميلكمان (Milkman, H.) ك. وانبرغ (Wanberg, K.) ك. روبنسون Robinson, C.) (1996). Project self-discovery: Artistic alternatives for high risk youth) (مشروع اكتشاف الذات: البدائل الفنية للشباب المعرض للخطر[Monograph]مجلة Journal of Community Psychology، 1ـ263.

يوجد في الولايات المتحدة وأنحاء العالم الآلاف من برامج الوقاية «المستندة إلى الأدلة» والمصمّمة لقطع المسار الخطير، الذي يبدأ بتعاطي المخدرات في سن المراهقة وينتهي إلى مجموعة كبيرة من المشاكل المستمرة مدى الحياة. ومع ذلك، لا يزال تعاطي الشباب للمخدرات في الولايات المتحدة متفشياً؛ فوفقاً لأحدث البيانات الواردة من دراسة استشراف المستقبل في الولايات المتحدة لعام 2018، بلغت نسبة الطلاب في الصف الثامن والعاشر والثاني عشر الذين أفادوا أنهم كانوا في حالة تناولوا المشروبات الكحولية بكميات كبيرة خلال الثلاثين يوماً الماضية 2.2 و8.9 و19.1 على التوالي. في حين بلغت نسبة تعاطي مخدر الماريجوانا مدى الحياة 13.5 و37 و45 على التوالي.[8]

وعلى الرغم من أن حكومة الولايات المتحدة قد وضعت عام 2017، ميزانية قدرها 15.1 مليار دولار أمريكي للوقاية،[9] فإن إنفاق مزيد من الأموال على مشكلة تعاطي المراهقين للمخدرات لا يمكن أن يحُل المشكلة؛ ففي كل عام، يموت 4358 شخصاً في الولايات المتحدة ممن تقل أعمارهم عن 21 عاماً بسبب حوادث السيارات المرتبطة بالكحول، وجرائم القتل، والانتحار، والتسمم بالكحول، والإصابات الأخرى، مثل حالات السقوط والحروق

(8) ل. د. جونستون (Johnston, L. D.)، ر. أ. ميتش (Miech, R. A.)، ب. م. أومالي (O'Malley, P. M.)، ج. غ. بيشمان (Bachman, J. G.)، ج. إ. شولنبرغ (Schulenberg, J. E.) م. إ. باتريك (Patrick, M. E.) (عام2018). Monitoring the future national survey results on drug use: 1975–2017: Overview, key findings on adolescent drug use (رصد نتائج الاستقصاء الوطني المستقبلي لتعاطي المخدرات: 2017-1975: نظرة عامة، والاستنتاجات الرئيسة لتعاطي المراهقين للمخدرات). آن آربور (Ann Arbor) MI: Institute for Social Research, The University of Michigan

(9) البيت الأبيض. (عام 2017). National Drug Control Budget FY 2017 funding highlights (النقاط البارزة لتمويل ميزانية مراقبة المخدرات للسنة المالية2017). مقتبس من https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/ondcp/press_releases/fy_2017_budget_highlights.pdf. تاريخ زيارة الموقع 25 مارس 2018.

وحالات الغرق.[10] لاسيما في فئات الإسراف في الشرب وتعاطي الماريجوانا السنوي (أكثر المخدرات شيوعاً من حيث التعاطي في ثقافة المراهقين)، إذ تتخلف أوروبا والولايات المتحدة (حيثما تتوافر البيانات) بصورة مؤسفة عن معايير آيسلندا الذهبية للنجاح.

17.3. ما هي الدول التي عجزت عن تحقيق الهدف؟

ثمة أربع مشكلات فيما يتعلق بوضع نهج ناجح للوقاية من تعاطي المخدرات:

(1) إيلاء الحكومات الوطنية والإدارات المحلية الأولوية لتطبيق القانون والعلاج وليس الوقاية؛ فيتم تخصيص معظم الأموال لإنفاذ القانون الموجّه لإدارة الأزمات، أو العلاج، أو المعاقبة على محاولة الانتحار، والجرعة الزائدة، والسطو على المنازل، والسرقة، والاعتداء.

(2) تنافُس وكالات خدمات الشباب تنافساً شديداً للحصول على الأموال المحدودة المقدَّمة من خلال الحكومات الوطنية والإدارات المحلية، وهذا يؤدي إلى التدخل في التحالفات بين الوكالات التي تنطوي على منافع وفوائد.

(3) عدم وجود توافق في الآراء بين أنصار الشباب والمتخصصين في الوقاية/ التدخل بشأن «ما يصلح» في قضية الوقاية من تعاطي المخدرات.

(4) اختلاف المجتمعات اختلافاً كبيراً من حيث أنواع مشكلات تعاطي المخدرات، وأنواع موارد الوقاية المتوافرة، ما يجعل من غير الواقعي نقل «ما يصلح» في مجتمع إلى آخر.

(10) المعهد الوطني لتعاطي وإدمان الكحول. (عام 2018).Underage drinking (تناول المشروبات الكحولية دون السن القانونية). مقتبس من / http: / /www.niaaa.nih.gov /alcohol_health special_populations_co_occurring_disorders /underage_drinking. تاريخ زيارة الموقع 10 فبراير 2018.

17.4. النموذج الآيسلندي

شهدت آيسلندا، على الرغم من الأزمة المصرفية الكارثية التي حدثت في عام 2008، تحسناً مستمراً وتدريجياً في منع تعاطي المراهقين للمخدرات على مدار الأعوام العشرين الماضية. وبدءاً من عام 2017، شارك المركز الآيسلندي للبحوث الاجتماعية والتحليل (ICSRA) في تطوير النموذج الآيسلندي مع أكثر من 35 بلدية في تشيلي، والبرتغال، وإسبانيا، وفرنسا، ومالطا، وإيطاليا، واليونان، وتركيا، وسلوفاكيا، ورومانيا، ومولدوفا، وبلغاريا، وليتوانيا، ولاتفيا، وإستونيا، وروسيا، والسويد، والنرويج، وجزر فارو، وكينيا، وغينيا بيساو.[11] إضافة إلى ذلك، تضطلع منظمة المنزل والمدرسة، المنظمة الوطنية للآباء، بدور نشط في استضافة مسؤولين من عدة دول والتباحث معهم، أولئك الذين يسعون للحصول على الإرشاد بشأن النموذج الآيسلندي، على سبيل المثال، إسكتلندا، وهولندا، وأستراليا، وكولومبيا، وجرينلاند، وألمانيا، وإسرائيل.

بدأت الأوضاع تتغير في عام 1997 عندما كانت نسب تعاطي المخدرات بين الشباب الآيسلندي تقترب من مستويات وبائية؛ فعلى سبيل المثال، بلغت نسبة الشباب من عمر 15 عاماً الذين جرّبوا مخدر الحشيش 17 ٪، وأصبح الإسراف الطائش في التعاطي هو القاعدة. وعلى الرغم من اتباع نهج منسق لتوفير التثقيف المدرسي بشأن الآثار السلبية للمخدرات، ظهر أنّ تعاطي الكحول والمخدرات يتزايد ويخرج عن السيطرة.

كما أوضحت البروفيسور إنغا دورا سيغفوسدوتير (Inga Do´ra Sigfu´sdo´ttir) (مدير قسم البحوث في المركز الآيسلندي للبحوث الاجتماعية والتحليل - ICSRA)، في الدورة الاستثنائية للجمعية العامة للأمم المتحدة (UNGLASS)

(11) نموذج Planet Youth: Evidence_Based Drug Prevention (الوقاية من المخدرات المستندة إلى الأدلة). (عام2018).مقتبس من https: / /planetyouth.commu_nity /pycommunity/ . تاريخ زيارة الموقع 3 فبراير 2018.

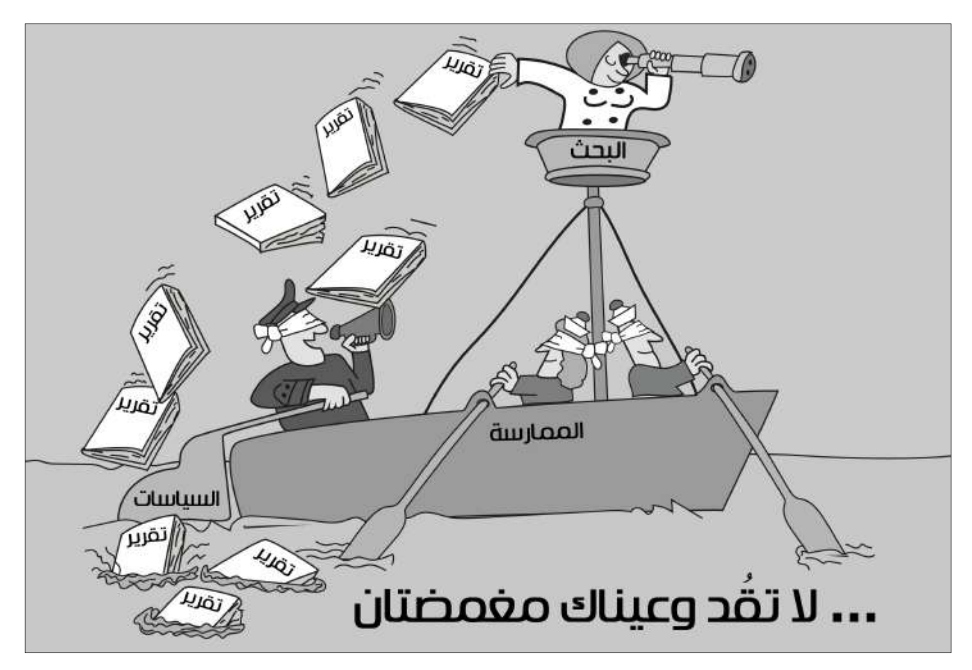
بشأن مشكلة تعاطي المخدرات العالمية، التي عُقدت في 19 أبريل 2016، ما يلي:

قررت مجموعة من صانعي السياسات والباحثين والممارسين، من ذوي الرؤية، استجماع نقاط قوتهم، وتجربة نهج جديد، ومعرفة ما إذا كان من الممكن عكس مسار هذا الاتجاه السلبي التصاعدي في تعاطي المخدرات بين الشباب.

أردنا تغيير كل من البحوث والسياسات والممارسة بصفتها ثلاثة جوانب منفصلة؛ مع نشر العلماء لنتائج البحث التي توصلوا إليها، وهم مع ذلك لا يعرفون، وغالباً لا يهتمون كثيراً بمدى استخدام هذه النتائج في المجتمع.

أردنا التغيير من هذا (الشكل 17.2):

الشكل 17.2: لا للقيادة بشكل عشوائي



المصدر: المؤلفون

إلى هذا (الشكل 17.3):

الشكل 17.3: السياسات والممارسة المستندة إلى المعرفة



المصدر: المؤلفون

فبدأت هذه المجموعة متعددة التخصصات تعاوناً مشتركاً فيما بين القطاعات (أي توحيد قطاعات متعددة من المجتمع) بين شبكة واسعة من أصحاب المصلحة في مصلحة المراهقين، وهي المجموعات الأم، والمدارس، والعلماء الباحثين، ورجال السياسات، ووسائل الإعلام، والمنظمات الرياضية، والشركات. وأُطلق «يوم الوقاية» السنوي الذي حظي بتغطية إعلامية كبيرة في عام 2007 من قِبل رئيس آيسلندا، وكان يهدف إلى:

- زيادة الوقت الذي يقضيه المراهقون مع عائلاتهم.
- رفع سن السماح بتعاطي الكحول حتى سن 18 سنة فما فوق.
- زيادة مشاركة المراهقين في أنشطة الشباب المتسقة والمنظمة التي يشرف عليها الكبار.

ويرتكز النموذج الآيسلندي على ثلاث ركائز للنجاح هي: (1) الممارسة المستندة إلى الأدلة؛ (2) استخدام نهج مجتمعي؛ (3) خلق حوار بين البحث والسياسات والممارسة.

وتتلخص القيمة العالية الممنوحة للدعم السياسي للوقاية من المخدرات المستندة إلى الأدلة في سياسات داغور إيغرستون (Dagur Eggertsson)، عمدة ريكيافيك (Reykjavik)، في تصريحه الآتي:

«رؤيتي هي أن السياسات يجب أن تدخل في حوار ومناقشة أوثق بكثير مع الأوساط الأكاديمية والباحثين، وأن الرصد الجيد للسياسات مفيد لتحقيق نتائج جيدة».

يشارك الشباب الآيسلندي من عمر 10 ـ16 عاماً، سنوياً على الصعيد الوطني، في دراسة استقصائية شاملة حول «حياة الشباب وظروف معيشتهم» (يمثلون 85ـ 87 ٪ من معدل الاستجابة). لا يتم الكشف عن هوية الشباب المشارك ويطلب منهم الإجابة عن أسئلة حول عوامل الخطر والحماية، بما في ذلك: احترام الذات، وأنواع الكحول وغيرها من أنماط تعاطي المخدرات، والظروف المعيشية للأسرة، وخصائص الحي السكني، والموقف من المدرسة وأنشطة وقت الفراغ، والانتماءات الدينية، وجودة الإشراف الأبوي، والحب والتوجيه، والدعم من الأقران، ودعم الحي السكني، والقلق والاكتئاب والانتحار، وما إلى ذلك.

«يُظهر تحليل هذه الدراسات الاستقصائية أن الانتماء إلى الأسرة، وتأثير الزملاء والرفاق، وأنواع الأنشطة الترفيهية المتاحة هي أقوى عوامل التنبؤ بالمسارات التي يسلكها المراهقون».

17.5. الحب بلا تردد

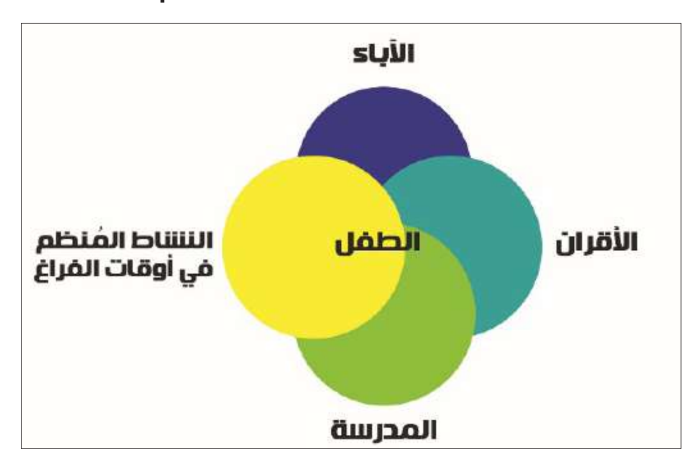
في عام 2005، طرح العمدة إيغرستون (Eggertsson) في مؤتمر منظمة المدن الأوروبية لمكافحة المخدرات، الذي عُقد في أوسلو بالنرويج، شعاراً يلخص نجاح آيسلندا: حب غير مشروط. كما هو مبيّن في الشكل 17.4، يمثل رفاهية وسعادة

الطفـل مـع الوالديـن، وأنشـطة وقـت الفـراغ، والأقـران، والمدرسـة أهميـة قصـوى فـي الوقايـة مـن تعاطـي المخـدرات. وثمـة عنصـران أساسـيان لهـذا النجـاح، همـا:

(1) تقديـم المنظمـة الوطنيـة للآبـاء «للاتفاقـات الأبويـة» التـي تتنـاول حظـر التجـول، وتعاطـي الكحـول، ومـا إلـى ذلـك. ويجـري تقديـم هـذه الاتفاقيـة فـي اجتماعـات الآبـاء فـي المـدارس، وتتـم دعـوة الآبـاء لـكل صـف دراسـي مـن أجـل توقيـع الاتفاقيـة.

(2) دعـم قسـيمة البلديـة (بطاقـة الترفيـه) لـكل طفـل مـن أجـل المشـاركة فـي أنشـطة مـا بعـد المدرسـة المعتـرف بهـا (مثـل الرياضـة، والموسـيقى، ومـا إلـى ذلـك)، دون النظـر إلـى الوضـع الاقتصـادي للأسـرة. ومـن ثـمّ فـإن ذلـك

الشكل 17.4: الطفل هو مركز الاهتمام



المصـدر: إ. د. سيغفوسـدوتير (Sigfu´ sdo´ ttir, I. D.) وت. ثورليندسـون (Thorlindsson, T.) وأ. ل. كريستجانسـون (Kristjansson, A. L.) وك. م. رو (Roe, K. M.) وج. ب. أليغرانتـي (Allegrante, J. P). (عـام 2009).[12]

(12) إ. د. سيغفوسـدوتير (Sigfu´ sdo´ ttir,I.D.) وت. ثورليندسـون (Thorlindsson,T.) وأ.ل. كريستجانسـون (Kristjansson, A.L.) وك.م. رو (Roe, K.M.) وج. ب. أليغرانتـي (Allegrante, J.P.). (عـام 2009). Substance use prevention for adolescents: the Icelandic Model (وقايـة المراهقيـن مـن تعاطي المخدرات: النمـوذج الآيسـلندي). مجلـة Health Promotion International، المجلـد24، العـدد (1)، الصفحـات 25ـ16.

يمكّن المسؤولين عن هذه الأنشطة (مثل النوادي الرياضية، والفن، والموسيقى، وأماكن الرقص، وما إلى ذلك) من توفير موظفين مثقفين وتقديم تجارب إرشادية مناسبة.

وأوضح جون سيغفيوسون (Jo´ n Sigfu´ sson) (مدير برنامجي الشباب في آيسلندا والشباب في أوروبا)، بالمركز الآيسلندي للبحوث الاجتماعية والتحليل، جوهر النموذج الآيسلندي:

«هذا النموذج ليس سحراً؛ إنه ببساطة، مجرد عمل منظم ومُنسّق. جمَعْنا البيانات في آيسلندا في شهر فبراير من بين الطلاب في عمر 10 ـ 16 عاماً، وخلال فترة شهرين تقريباً عالجنا هذه البيانات وأعددنا التقرير. ويُستنتج من هذه البيانات الوضع في بلدياتهم بعد مرور نحو شهرين من جمع البيانات الفعلي.

واليوم، لدينا مسؤولو اتصال في جميع هذه البلديات ونتواصل معهم بانتظام. نخبرهم بالخطوة التالية في مجال البحث وفي جمع البيانات. وعندما يحصلون على تقاريرهم، أو حتى قبل ذلك، يكون قد سبق لهم أن أقاموا اجتماعات ليأتي ممثلٌ لمؤسستنا البحثية ويناقش البيانات معهم.

إنهم يضمون الأشخاص العاملين في المجال [...] المعلمين، والسياسيين، وأشخاصاً من مركز الرعاية الصحية، والكنيسة، والنادي الرياضي. وبالطبع يضمون الوالدين. بعدها ندرس الحالة ونتحدث فقط عن المدى الذي وصلت إليه. هكذا يشعر أطفالك، وهذا ما يريدونه، وهنا ثمة ارتفاع، وهنا ثمة انخفاض. ونتابع هذا الأمر حتى يتسنى تطبيق هذه المعطيات في أسرع وقت ممكن».

17.6. إلى أين نحن ماضون؟

في ملاحظاتها الختامية في الدورة الاستثنائية للأمم المتحدة، قدمت البروفيسور سيغفوسدوتير (Sigfu´ sdo´ttir) وجهة نظرها حول كيفية المضي قدماً، وجاءت كما يلي:

«في عالم لم يعُد يعترف بحدود ثقافية أو جغرافية أو إقليمية مُطلقاً، وأصبح فيه الفضاء الإلكتروني بلا حدود، ويتنقل المراهقون بكل طريقة ممكنة؛ في هذا النوع من العالم، نعلم أنّ السبيل الوحيد هو توحيد الجهود، من خلال تعلم بعضنا من بعض، واستناد عملنا إلى البحوث الجديرة بالثقة، والتي سننجح من خلالها في مكافحة تعاطي المخدرات. والمهمة ليست سهلة، ولكن، استناداً إلى البحوث، نعلم الآن أنه يمكن تحقيق ذلك، من خلال: الوصاية، وترابط المجتمع، والرقابة الاجتماعية غير الرسمية. فنحن لن ننجح في تغيير أي شيء عن طريق حلول يقدمها مشروع منفرد. ويجب أن تكون الوقاية متسقة وشاملة، لا أن تكون حملة واحدة تبدأ وتتوقف، بل ثورة هادئة ودائمة».

فإذا كنت تريد تكرار ما حدث في آيسلندا، فهذا ما أوصيك به:

- تقليل الفترات الزمنية غير الخاضعة للرقابة على المراهقين.
- استحداث مزيد من الأنشطة، بشكل متكرر وبطرق منظمة.
- رفع السن القانونية لتعاطي الكحول».
- بناء جهودك على صعيد المجتمع المحلي؛ إذ يمكن إنجاز الأمور بطريقة عملية وبسرعة.
- تحديد الرؤساء والقيادات المنتخبة لتنظيم حملات لهذا المشروع.

17.7. البحوث المستقبلية

قد يمثل نجاح النموذج الآيسلندي المستند إلى الأدلة للوقاية من تعاطي المخدرات غيضاً من فيض بالنسبة إلى العلماء والباحثين في آيسلندا. كما أنّ «المركز الآيسلندي للبحوث الاجتماعية والتحليل» هو مصدر مشروع البحث (LRP): تحليل متعدد المستويات حول تأثير الضغوط في البيولوجي والعواطف

والسلوك طوال فترة الطفولة.[13] ويُموَّل المشروع بواسطة مجلس البحوث الأوروبي (2020_2015). وبعد أن أثبت مشروع (LRP) نجاح مجموعات البيانات الوافرة التي استُخدمت لتصور نموذج الوقاية من المخدرات في آيسلندا، فإنه يركز على تأثير الضغوط في النتائج السلوكية الضارة بين المراهقين، بما في ذلك تعاطي المخدرات، والسلوك الانتحاري، وأذى النفس، والجنوح.

وتستخدم الدراسة إطاراً إنمائياً متعدد المستويات لدراسة تأثير الضغوط في هذه النتائج السلوكية. وبالاعتماد على النظريات والبحوث الموثقة جيداً حول تأثير الضغوط في التفاعلات الفسيولوجية، والعاطفية، والسلوك الضار، يجمع إطار مشروع (LRP) بين ثلاثة نماذج مختلفة: النموذج البيولوجي، والنفسي، والاجتماعي. وتشير المعرفة المكتسبة بصورة شاملة إلى كيفية تداخل عوامل متعددة؛ نفسية كانت أو اجتماعية أو بيولوجية، وربما منذ البداية، في التأثير في السلوك الضار، وما إذا كان من الممكن، مع الدعم أثناء فترة المراهقة، تخفيف الآثار السلبية للضغوط على السلوك أو عكسها.

ويطمح مشروع (LRP) إلى تحفيز مزيد من البحوث الدولية في هذا المجال، وإحداث نتائج علمية مهمة، لكن الأهم من ذلك، هو أنّ فهم هذه المسائل سيؤدي إلى وضع سياسات أفضل، وتخطيط أفضل، وتحسين نوعية الحياة للأشخاص الذين قد يعانون من البدايات المؤسفة في حياتهم.

(13) Lifecourse: A multilevel analysis on the effects of stress on biology, emotions and behaviour throughout childhood (مشروعLifecourse: تحليل متعدد المستويات حول تأثير الضغوط في البيولوجيا والعواطف والسلوك طوال فترة الطفولة). مقتبس من http: //lifecourse.is/ . تاريخ زيارة الموقع 3 فبراير 2018.

شكر وتقدير

كتب هذا المقال هارفي ب. ميلكمان (Harvey B. Milkman) وغودبرغ ك. جونسون (Gudberg K. Jonsson) استناداً إلى المعلومات والمقابلات المتاحة، بغرض توفير مواد للمناقشة من خلال النشر. ولا ينوي المؤلفان توضيح المعالجة الفعالة أو غير الفعالة لحالة معينة. وربما لم يفصح المؤلفان عن أسماء معينة ومعلومات تعريفية أخرى لضمان السرية. نُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة مقالات تحت عنوان «تجارب وتحليلات ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.



الجزء الخامس

اقتصاد المشاركة







الفصل الثامن عشر

المنظور

مستقبل الحكومات:
استطلاع تشريعات وفهم قوانين اقتصاد المشاركة

مارك إسبوسيتو



18.1. مقدمة

بدأ اقتصاد المشاركة في تغيير قواعد اللعبة في الأسواق بسرعة، بدءاً من قيادة السيارات ووصولاً إلى الشقق السكنية؛ إذ أدت التطورات التكنولوجية إلى ثورة صناعية رابعة تصل الناس بعضهم ببعض عبر الإنترنت وهم منهمكون في تبادل الكثير من السلع والخدمات.

وفي المقابل، أدى هذا الاقتصاد الجديد إلى العديد من الفوائد، بما في ذلك خفض التكاليف للمستهلكين، وزيادة التعاون الاجتماعي مع مشاركة الموارد الاقتصادية. ووفقاً لصحيفة فاينتشال تايمز (Financial Times) فقد دفع عملاء مشاركة الرحلة منصة أوبر (Uber)، في عام 2015، 41٪ فقط من التكلفة الفعلية لرحلتهم؛ ويدفع المستثمرون في الشركة ما تبقى من التكلفة.[1] ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحديات التشريعية في هذا القطاع الاقتصادي الناشئ، لا سيما في نطاق تنظيم العلاقة بين الأقران وفضاءات التعاونية، وهذا ما سنتناوله في هذا البحث.

بوصفه مصطلحاً شاملاً يغطي مجموعة واسعة من القطاعات والشرائح، يشمل اقتصاد المشاركة منصات تكنولوجية من نظير إلى نظير والمنصات التكنولوجية

(1) ك. كامينسكا (.Kaminska, K) (1) ديسمبر 2016). The taxi unicorn's new clothes (إطلالة جديدة للتاكسي أحادي القرن). صحيفة فاينانشال تايمز (.The Financial Times) مقتبس من الموقع https: / /ftalphaville.ft.com /2016 /12 /01 /2180647 /the_taxi_unicorns_new_clothes/ . تاريخ زيارة الموقع 3 يوليو 2018.

حكومات المستقبل

Actions and Insights - Middle East North Africa (الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 327 إلى 346

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 7576-2048-75762019000007018/2048-doi:10.1108/S2048

التعاونية، مع أكثر الأمثلة المعترف بها عالمياً -إير بي إن بي (Airbnb) وأوبر (Uber). كما يشمل الاقتصاد العابر تاسك رابيت (TaskRabbit)، والاقتصاد السلس القائم على الطلب سيملس (Seamless)، والاقتصاد الجماعي كيكستارتر (Kickstarter). ومع ذلك، ستحتاج الهيئات الرقابية إلى إيجاد نوع من التوازن بين السماح بتطبيق اقتصاد المشاركة الذي يشجع الابتكار، ويحمي أصحاب المصالح في نفس الوقت، بما في ذلك المستهلكين والموظفين والصناعات التنافسية التي تستخدم نماذج الأعمال التقليدية. ويُعد هذا التوازن التنظيمي المُقنَّن مهماً، بشكل خاص، نظراً إلى ارتفاع عدد الدعاوى القضائية من قبل المشاركين في منصات مشاركة المواصلات حول المخاوف المتعلقة بالسلامة، ومحاولات صناعة الفنادق لإقصاء المنافسين والشركاء الوافدين بتعطيل نماذج أعمالهم التقليدية، والضغط من أجل وضع تشريع قصير الأجل خاص بالتأجير.

يتناول هذا الفصل جميع هذه القضايا، وسيبدأ أولاً بطرح الرأي المخالف حول كيفية تعريف منصات اقتصاد المشاركة، الذي سيشكل عاملاً رئيساً في مواءمتها مع اللوائح المناسبة. وسيقدم، ثانياً، بيانات عن نمو اقتصاد المشاركة العالمي متبوعاً بالأعمال الرئيسة في اقتصاد المشاركة، والتي تتطلب تدخلاً تنظيمياً، وهي متطلبات ضرورية للوصول إلى الأسواق، وحماية المستهلك، والمسؤولية القانونية، وقانون العمل، والضرائب. كما سيتناول هذا الفصل أيضاً البيئة التنظيمية، جنباً إلى جنب مع المناطق الرمادية ومخاطر فرض الكثير من القيود. وسنناقش ثالثاً وأخيراً، القواعد التنظيمية المختلطة وتوصيات السياسات التي تتوافق مع النمو المستقبلي لقطاع المشاركة في الاقتصاد.

18.2. تعريف منصات المشاركة

أجرى ماركوس فيلسون (Marcus Felson) وجو ل. سبيث (Joe L. Spaeth) ما يُعد أول دراسة عن الاستهلاك التعاوني، وقد نُشرت في عام 1978 في مجلة أميريكان بيهافيورال ساينتست (American Behavioural Scientist).، وعرّف المؤلفان الاستهلاك

التعاوني بأنه: «الحالات التي يستهلك فيها شخص واحد أو أكثر سلعاً اقتصادية. أو هو: سلسلة ضمن عملية الاضطلاع بأنشطة مشتركة مع شخص واحد أو مع عدة أشخاص»، مثل «مشاركة الشراب مع الأصدقاء».[2] وفي السنوات التالية، أشاد العديد من العلماء بفوائد «الاستعمال بدلاً من الامتلاك» من خلال مشاركة المنتج كوسيلة للكفاءة في استخدام الموارد.[3]

وفي الوقت الحالي، أدت التطورات التكنولوجية إلى ظهور اقتصاد المشاركة الجديد الذي يجتاز العديد من العملاء والخدمات. وأصبح اقتصاد المشاركة الآن مصطلحاً شاملاً يغطي مجموعة واسعة من القطاعات والشرائح، وهو مرادف للاقتصاد التعاوني والاستهلاك التعاوني بين الأقران. ولأغراض هذه المناقشة، سوف نركز على اقتصاد المشاركة ومنصات ما بين الأقران التي تقود آليات العمل بين نظير ونظير، ومنصات تقاسم المهام التعاونية، وتقاسم السكن، ومشاركة وسيلة المواصلات، التي خضعت للتدقيق التنظيمي الكبير. وستحتاج الهيئات التنظيمية إلى إيجاد توازن بين السماح باقتصاد مشاركة مفتوح للمستقبل يشجع الابتكار، ولكنه يحمي في الوقت نفسه جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستهلكين والموظفين والصناعات التنافسية التي تستخدم نماذج الأعمال التقليدية. ومع ذلك، لا يُعد كل النمو في الاقتصاد من نظير إلى نظير إيجابياً لجميع أصحاب المصالح

(2) م. فيلسون (Felson, M.)، ج. ل. سبيث (Spaeth, J. L.) (1978). Community structure and collaborative consumption: A routine activity approach (هيكل المجتمع والاستهلاك التعاوني: نهج النشاط الروتيني). مجلة أميريكان بيهافيورال ساينتست (American Behavioral Scientist)، المجلد 21، الصفحة 614.

(3) ك. ليسمان (Leismann, K.)، م. شميت (Schmitt, M.)، هـ. رون (Rohn, H.)، ك. بيدكر (Baedeker, C.) (2013). Collaborative consumption: Towards aresource_savingconsumptionculture (الاستهلاك التعاوني: نحو ثقافة الاستهلاك الموفرة للموارد).مجلة Resources، المجلد 2، العدد (3)، الصفحة 185.مقتبس من الموقع http: / /doi.org /10.3390 / resources2030184. تاريخ زيارة الموقع 22 أغسطس 2018.

في اقتصاد المشاركة، الذي يفتقر في الغالب إلى تعريف شامل وموحد يناسب الجميع. وتعد هذه المسألة واحدة من أكبر التحديات التي تواجه الهيئات التنظيمية. قال مورين أولهاوسن (Ohlhausen)، القائم بأعمال رئيس لجنة التجارة الفيدرالية (FTC): «يتسبب اقتصاد المشاركة في إنشاء نماذج أعمال جديدة»، وذلك خلال ورشة عمل اقتصاد المشاركة التي عُقدت في يونيو 2015. وأضاف أولهاوسن (Ohlhausen): «وبعض هذه النماذج قد تؤدي في النهاية إلى تغيير الأعمال التجارية القائمة تماماً».[4]

18.3. نمو اقتصاد المشاركة

أدى التغيير التكنولوجي إلى دفع اقتصاد المشاركة إلى مرحلة نمو سريع، مدفوعة بتقاسم الموارد التي جذبت بعض المشاركين بسبب فوائدها الاقتصادية والاجتماعية بالنسبة إلى المستهلكين وذوي المصالح. ووفقاً لهيئة اقتصاد المشاركة (Sharing Economy UK (www.sharingeconomyuk.com)، وهي هيئة تجارية غير هادفة للربح، فإن شركتين من أعلى ثلاث شركات قيمة في الاقتصاد التعاوني (المعروفة باسم 29 «يونيكورن») تمثلان منصتي مشاركة مقرهما الولايات المتحدة، وهما أوبر (Uber) وإير بي إن بي (Airbnb). ودون النظر إلى نجاح الشركات فرادى، أصبح اقتصاد المشاركة ككل يمثلُ مصدر دخلٍ كبيراً. حسب المفوضية الأوروبية، فإن إجمالي الإيرادات في الاتحاد الأوروبي من المنصات التعاونية ومقدمي الخدمات كان يُقدر بنحو 28 مليار دولار عام 2015، إذ تضاعفت الإيرادات تقريباً عن العام السابق.[5]

(4) لجنة التجارة الفيدرالية الأمريكية. (عام 2015). Sharing some thoughts on the ‘sharing’ economy (تبادل بعض الأفكار حول اقتصاد «المشاركة»). ملاحظات معدّة لمورين ك. أولهاوسن (Maureen K. Ohlhausen) [ورشة عمل مشاركة الاقتصاد في لجنة التجارة الفيدرالية]. مقتبس من https: / /www.ftc.gov /system /fi_ tements /671141/ 150609sharingeconomy.pdf. تاريخ زيارة الموقع 22 أغسطس 2018.

كما ذكرت أنه في عام 2016، وجد استطلاع يوروبارومیتر (Eurobarometer) أنّ أكثر من نصف مواطني الاتحاد الأوروبي على دراية بالاقتصاد التعاوني ويستخدمه بالفعل، واحد من كل ستة أشخاص. وقد قدم ما يقرب من ثلث الأشخاص على المنصات التعاونية خدمة مرة واحدة على الأقل، ووفقاً للتقرير نفسه. أعلنت شبكة CBS أن «ما يُقدر بنحو 55 مليون أمريكي (واحد من كل ستة) استخدموا خدمة المشاركة في عام 2017».[6]

وقال روب فوغان (Rob Vaughan)، الخبير الاقتصادي في شركة PwC، في بيان صحفي صدر عام 2016: «إنّ اقتصاد المشاركة يقترب بسرعة من بلوغ مرحلة النضج، إذ يتطور ليكون الاختيار الافتراضي للمستهلكين الشباب في المجتمع».[7] وفي الواقع، يُقدِّر تحليل صادر عن شركة PwC أن الإيرادات المُحقَّقة بواسطة المنصات في القطاعات الخمسة الرئيسة لاقتصاد المشاركة في جميع أنحاء أوروبا قد تصل إلى 83 مليار يورو (94.7 مليار دولار) بحلول عام 2025، وهو ما يزيد عن 4 مليارات (4.5 مليارات دولار) في عام 2016.[8] وتشمل هذه القطاعات الرئيسة التمويل التعاوني، مشاركة الإقامة، ومشاركة

(5) المفوضية الأوروبية. (عام 2016). A European agenda for the collaborative economy (أجندة أوروبية للاقتصاد التعاوني) [صحيفة وقائع]. مقتبس من http: / /europa.eu /rapid /press_release_MEMO_16_2002_en.htm. تاريخ زيارة الموقع 2 يونيو 2018.

(6) ب. لارمر (Larmer, B.) (2017, November 20). China's revealing spin on the 'sharing economy' (دوران الصين حول اقتصاد المشاركة). صحيفة New York Times. مقتبس من https: / /mobile.nytimes.com /2017 /11 /20 /magazine /chinas_revealingspin_on_the_sharing_ economy.html. تاريخ زيارة الموقع 15 يناير 2018.

(7) شركة PricewaterhouseCoopers. (عام2016). Europe's five key sharing economy sectors could deliver h570 billion by 2025 [Press release] (يمكن أن توفر قطاعات مشاركة الاقتصاد الخمسة في أوروبا 570 ملياراً بحلول عام 2025 [بيان صحفي]). مقتبس من https: / /press.pwc.com /News_releases /europe_s_five_key_sharing_econ_ omy_sectors_could_deliver–570_billion_by_2025 /s /45858e92_e1a7_4466_a011_a7f6b9bb488f. تاريخ زيارة الموقع 22 يونيو 2018.

(8) المرجع نفسه.

المواصلات، وطلب الخدمات المنزلية، وطلب الخدمات المهنية. وفي البيان نفسه، أشار فوغان (Vaughan) إلى أنه: «على مدى العقد المقبل، يمكن لقوة اقتصاد المشاركة أن تجعله منارة ساطعة وسط «الوضع الطبيعي الجديد» من انخفاض النمو في جميع أنحاء أوروبا». علاوة على ذلك، تتوقع شركة PwC «زيادة بمقدار 20 ضعفاً بين عامي 2016 و2025 — أي تبلغ 570 مليار يورو (674 مليار دولار)». كما أشارت الشركة إلى أنه في المملكة المتحدة وحدها، «يُتوقع أن يتوسع نشاط منصات المشاركة بأكثر من 30 ٪ كل عام على مدار العقد المقبل، ما يسهل تعاملات بقيمة 140 مليار جنيه إسترليني (188 مليار دولار) سنوياً بحلول عام 2025».[9]

وفي عام 2015، توقعت شركة PwC أن تزيد إيرادات اقتصاد المشاركة بمقدار 35 ٪ سنوياً على وجه التقريب، أي أسرع بنحو عشرة أضعاف من الاقتصاد الأوسع نطاقاً ككل (وهو ما تتوقع الشركة أن يتوسع بمعدل 3 ٪ سنوياً تقريباً خلال الفترة نفسها، عن طريق المقارنة.[10]

وفي التقرير نفسه، تنبأت شركة PwC أيضاً بنمو اقتصاد المشاركة على نطاق واسع، فقالت: «بحلول عام 2025، نتوقع أن أربعة قطاعات من اقتصاد المشاركة الخمسة التي قمنا بتقييمها يمكن أن تُسهل أكثر من 100 مليار معاملة كل سنة، مع بقاء الخدمات المهنية المقدمة عند الطلب فقط أقل من هذا المستوى المستهدف.»[11] علاوة على ذلك، أظهرت أبحاث لشركة PwC أن «النقل من نظير إلى نظير سيظل أكبر قطاع من قطاعات اقتصاد المشاركة في جميع أنحاء

(9) المرجع نفسه.

(10) شركة PricewaterhouseCoo.opers بالمملكة المتحدة. (2016) Shared benefits: How the sharing economy is reshaping business across Europe ((2016 الفوائد المشتركة: كيف يقوم اقتصاد المشاركة بإعادة تشكيل الأعمال في جميع أنحاء أوروبا). مقتبس من https: / /www. pwc.co.uk /issues /megatrends /collisions /sharingeconomy / future_of_the_sharing_ economy_in_europe_2016.html. تاريخ زيارة الموقع 22 يونيو 2018.

(11) المرجع نفسه.

أوروبا حتى عام 2025، وهو ما يمثل أكثر من 40 ٪ من إجمالي الإيرادات داخل القطاعات الخمسة [التي جرى تحليلها]»، على الرغم من أن الإقامة من نظير إلى نظير تحتل المركز الأول في التجارة الإجمالية.[12]

18.3.1. النمو في آسيا

ينمو اقتصاد المشاركة في آسيا، بما في ذلك الصين، واليابان، والشرق الأوسط. فوفقاً لتقرير صادر في سبتمبر عام 2017 عبر وكالة أنباء شينوا (Xinhua) الصادرة عن مركز معلومات الدولة، كشف أكبر المخططين الاقتصاديين في البلاد أن نحو 5.5 ٪ من القوى العاملة في الصين انخرط في اقتصاد المشاركة.[13] وفي نوفمبر عام 2017، حقق اقتصاد المشاركة في الصين معدل نمو متوقع بنحو 40 ٪ إلى 4.5 تريليونات يوان (680 مليار دولار)، ويتوقع منغ وي (Meng Wei)، المتحدث باسم اللجنة الوطنية للتنمية والإصلاح (NDRC)، أن «يحافظ الاقتصاد على معدل نمو سنوي مرتفع قدره 40 ٪ في السنوات المقبلة».[14] وبحلول عام 2020، من المتوقع أن يتجاوز عدد مقدمي الخدمات في اقتصاد المشاركة 100 مليون، مع ما يصل إلى 20 مليون مشارك بدوام كامل، ووفقاً لتقرير أعدته صحيفة تشاينا دايلي (China Daily): «فإنّ تطوير اقتصاد المشاركة سيكون تدبيراً

---

(12) المرجع نفسه.

(13) موقع Xinhuannet. (عام2017). 5.5 pct of China's labor force work in sharing economy (5.5٪ 5.5 من قوة العمل في الصين تعمل في اقتصاد المشاركة). التقرير. مقتبس من http: / / www.xinhuanet.com /english /2017_09 /18 /c_136618778.htm. تاريخ زيارة الموقع 22 أغسطس 2018.

(14) موقع Xinhuanet (15 نوفمبر 2017). China's sharing economy to hit 4.5 tln yuan this year (بلغ اقتصاد المشاركة بالصين4.5 تريليونات يوان هذا العام). مقتبس من الموقع http: / / www.xinhuanet.com /english /2017_11 /15 /c_136754757.htm. تاريخ زيارة الموقع 15 يوليو 2018.

فعالاً لتحييد تأثير ضغط العمل الناتج عن تباطؤ النمو الاقتصادي والتقدم التكنولوجي».[15]

وفي الوقت نفسه، وكما ذكرت التقارير، كان نمو اقتصاد المشاركة في اليابان ضعيفاً مقارنة بنظيره في الصين. وأوضحت ورقة عمل نشرها المنتدى الاقتصادي العالمي بالتعاون مع شركة PwC بعنوان «التعاون في المدن: من المشاركة إلى «اقتصاد المشاركة» (2017)، وفقاً لمعهد يانو للبحوث (Yano)، أنّ «المعاملات على منصات المشاركة اليابانية ستنمو من 29 مليار ين (260 مليون دولار) في عام 2016 إلى نحو 60 مليار ين (540 مليون دولار) بحلول عام 2020».[16] ومع ذلك، كشف تقرير لصحيفة جابان تايمز Japan Times وفقاً لدراسة أجرتها وزارة الشؤون الداخلية تباطؤ ازدهار النمو في البلاد، إذ ذكرت أنّ اليابانيين أكثر عرضة للتعبير عن قلقهم إزاء سلامة مشاركة الخدمات مقارنة بنظرائهم في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وألمانيا، والصين، وأستراليا، والهند.[17] وأشار التقرير إلى أن «القيود الرئيسة التي ذكرها المحللون، ورواد الأعمال، والمسؤولون الحكوميون تشمل نقص رأس المال المُخاطر لدعم

---

(15) Nan, Z مارس 2017). Report says China's sharing economy to grow 40 ٪ annually (يشير التقرير إلى نمو اقتصاد المشاركة في الصين بنسبة ٪40 سنوياً). جريدة تشاينا دايلي (China Daily.) مقتبس من الموقع / http: / /www.chinadaily.com.cn /business /2017_03 /23 content_28647692.htm. تاريخ زيارة الموقع 15 يوليو 2018.

(16) المنتدى الاقتصادي العالمي. (عام 2017). Collaboration in cities:From sharing to 'sharing economy' (التعاون في المدن: من المشاركة إلى اقتصاد المشاركة). مقتبس من/ / :http .www3.weforum.org /docs /White_Paper_Collaboration_in_Cities_report_2017.pdf تاريخ زيارة الموقع 22 أغسطس 2018.

(17) ي. تاكيو (Takeo.Y.) (2017). Sharing_economy boom slow to take off in Japan at just 0.005٪ of GDP (تباطؤ ازدهار اقتصاد المشاركة في اليابان عند 0.005 ٪ فقط من الناتج المحلي الإجمالي). صحيفة جابان تايمز (Japan Times) مقتبس من https: / /www. japantimes.co.jp /news /2017 /10 /30 /business /sharing_economy_boom_ slow_ take_off_japan_just_0_005_gdp /هـ.Ws44Ni7wbDc. تاريخ زيارة الموقع 15 يوليو 2018.

الشركات الناشئة في اقتصاد المشاركة، والعقبات القانونية، والمخاوف بشأن الأمن والحوادث». [18]

18.3.2. النمو في الولايات المتحدة

وفي بادرة إيجابية، أشار مركز بيو للأبحاث (Pew Research) إلى النتائج الإيجابية من مستخدمي خدمات مشاركة وسائل المواصلات في اقتصاد المشاركة، على وجه الخصوص. وتوصل المركز إلى أنّ 16 ٪ فقط من مستخدمي خدمات المواصلات بالطلب مرُّوا شخصياً بتجربة سيئة مع هذه الخدمات في مرحلة أو أخرى، على الرغم من أن 83 ٪ لم يواجهوا مشكلة خطيرة على الإطلاق للإبلاغ عنها. [19] وتشمل النتائج الرئيسة الأخرى ما يلي:

- يشير 86 ٪ من مستخدمي منصات مشاركة وسائل المواصلات إلى أن خدمات هذه المنصات توفر وقت مستخدميها وجهدهم.
- ويعتقد 80 ٪ من عملاء خدمات مشاركة وسائل المواصلات أنّ هذه الخدمات توفر وظائف مناسبة للأشخاص الراغبين في الحصول على ساعات عمل مرنة.

وعلى الرغم من أن هذه النتائج إيجابية، فلا تزال هناك حاجة إلى معالجة القضايا العالقة لا سيما مع استمرار هذا القطاع في النمو. وثمة قدر كبير من اقتصاد المشاركة يتشكل من خلال العاملين في الأعمال الحرة، ولاسيما في

---

(18) المرجع نفسه

(19) أ. سميث (.Smith, A) (2016). On_demand: Ride_hailing apps (عند الطلب: تطبيقات خدمات النقل حسب الطلب). مركز بيو للأبحاث (.Pew Research) مقتبس من http: //www. pewinternet.org /2016 /05 /19 /on_demand_ride_hailing_apps/ . تاريخ زيارة الموقع 15 يوليو 2018.

الولايات المتحدة. ووفقاً لمركز بيو للأبحاث [20]Pew Research، في سياق العمالة الحرة، كسَب ما يقرب من واحد من كل 10 أمريكيين (8٪) مالاً في العام الماضي باستخدام المنصات الرقمية لتولي وظيفة أو مهمة. «وفي الوقت نفسه، كسَب ما يقرب من واحد من كل خمسة أمريكيين (18٪) مالاً في العام الماضي من خلال بيع شيء ما عبر الإنترنت، في حين قام 1٪ بتأجير ممتلكاتهم على موقع مشاركة السكن. وأشارت شركة البحوث إلى أنه بإضافة كل من قام بتنفيذ واحد على الأقل من هذه الأنشطة الثلاثة، تبيّن أن نحو 24٪ من البالغين الأمريكيين كسبوا المال في «اقتصاد المنصات» خلال العام الماضي.[21] وفيما يلي تفاصيل مهمة:

- حصل 5٪ من الأمريكيين على أموال من منصة عمل في العام الماضي عن طريق القيام بالمهام عبر الإنترنت، والتي قد تشمل أي شيء؛ بدءاً من عمل تكنولوجيا المعلومات ووصولاً إلى المشاركة في الاستطلاعات أو القيام بإدخال البيانات.
- وحصل 2٪ على المال من خلال قيادة المركبات مقابل خدمات النقل حسب الطلب.
- استخدم 1٪ منهم هذه المنصات للتسوق أو القيام بمهام التسليم، فضلاً عن مهام التنظيف أو الغسيل.

وكما هو مبيّن، يستخدم عدد من الأمريكيين والمستهلكين في جميع أنحاء العالم الخدمات والسلع ويتقاسمونها في اقتصاد المشاركة المتنامي، على الرغم من أن اللوائح التنظيمية بدأت تؤثر في القطاع مع بقاء عدد من المسائل التنظيمية معلقة.

---

(20) أ. سميث (Smith, A.) (2016). Gig work, online selling, and home sharing (العمل الحر، والبيع عبر الإنترنت، ومشاركة السكن) [تقرير]. مركز بيو للأبحاث (Pew Research.) مقتبس من http: //www.pewinternet.org /2016 /11 /17 /gig_work_online_selling_and_home_sharing/ . تاريخ زيارة الموقع 15 يوليو 2018.

(21) أ. سميث (Smith, A.) (2016). Gig work (العمل الحر). مرجع سبق ذكره

18.4. التطورات التشريعية والمجالات التي تحتاج إلى تنظيم

نشرت المفوضية الأوروبية في عام 2016 إرشادات حول أفضل الممارسات للاقتصاد التعاوني في دول الاتحاد الأوروبي وأشارت إلى كيفية انطباق قواعد الاتحاد الأوروبي الحالية على الاقتصاد التعاوني. ومع ذلك، أضافت اللجنة أنها تواصل رصد المسائل التنظيمية الناشئة. كما أكدت أنها «ستضمن أن قانون الاتحاد الأوروبي القائم حالياً يُطبَّق باستمرار في السوق الموحدة للاتحاد الأوروبي وستواصل البحث عن طرق لتشجيع التنمية المتوازنة للاقتصاد التعاوني إلى جانب الطرق الحالية لممارسة الأعمال». [22]

كما ذكرت المفوضية الأوروبية أنها «ستواصل مراقبة التنمية الاقتصادية والبيئة التنظيمية المتطورة وتشجيع تبادل أفضل الممارسات بين دول الاتحاد الأوروبي» واقتصاد المشاركة. [23] «بصفتها مسؤولة عن المعاهدات، ستضمن المفوضية استمرار تطبيق قانون الاتحاد الأوروبي الحالي في السوق الموحدة للاتحاد الأوروبي، وستواصل البحث عن طرقٍ لتشجيع التنمية المتوازنة للاقتصاد التعاوني إلى جانب الطرق الحالية لممارسة الأعمال». [24]

وذكرت المفوضية أنها ستقوم بذلك من خلال:

- دراسات استقصائية دورية.
- تحديد التطورات التنظيمية في دول الاتحاد الأوروبي.
- حوار الجهات المعنية في إطار منتدى السوق الموحدة.
- سجلات نتائج السوق الموحدة.

---

(22) المفوضية الأوروبية. (عام 2016). A European agenda for the collaborative economy (أجندة أوروبية للاقتصاد التعاوني) صحيفة وقائع. مقتبس من الموقع / http: / /europa.eu rapid /press_release_MEMO_16_2002_en.htm. تاريخ زيارة الموقع 17 أغسطس 2018.

(23) المرجع نفسه

(24) المرجع نفسه

كما قامت حكومات المدن بإضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات اقتصاد المشاركة من خلال مكاتب الابتكارات (سول وأمستردام) أو مجموعات العمل (فيينا) أو فرقة العمل (دنفر) أو المؤسسات المماثلة المخصصة للدعوة والتوعية وتعزيز خطة التشارك في المدن. كما تبحث العديد من المدن، أيضاً، عن حلول تنظيمية لمعالجة أفضل سياق اجتماعي واقتصادي وثقافي محدد لها».[25] فعلى سبيل المثال، وفقاً لقمة سي آي أو في اليابان (CIO Japan)،[26] يقدم مكتب ترويج اقتصاد المشاركة في اليابان المعلومات والمشورة إلى الشركات والبلديات، وقد أطلقت الدنمارك أخيراً استراتيجيات اقتصاد المشاركة «لمعالجة القضايا مثل قواعد استحقاقات البطالة في سياق اقتصاد المشاركة».[27]

وفي الوقت نفسه، أجرت لجنة التجارة الفدرالية مشاورات في حلقة العمل عام 2015 حول أفضل السبل لتكييف لوائح اقتصاد المشاركة القائمة. وأشارت هيئة اقتصاد المشاركة في المملكة المتحدة (Sharing Economy UK) في تقرير عام 2016 إلى تصريح إديث راميريز (Edith Ramirez)، رئيسة لجنة التجارة الفدرالية، بأن التدابير التنظيمية المستهدفة في اقتصاد المشاركة «ينبغي ألا تكون أكبر من اللازم لمعالجة (سلامة المستهلك)» (لجنة التجارة الفدرالية، 2015b، ص 21).

كما أشار التقرير إلى موقف لجنة التجارة الفدرالية من القوانين المحلية

(25) المنتدى الاقتصادي العالمي. (2017، ديسمبر).Collaboration in cities: From sharing to ‘sharing economy’ (التعاون في المدن: من المشاركة إلى «اقتصاد المشاركة -مقتبس من الموقع http://www3.weforum.org/docs/White_Paper_Collaboration_in_Cities_report_2017.pdf. تاريخ زيارة الموقع 22 يوليو 2018.

(26) CIO Japan. (عام2017). Sharing economy promotion office (مكتب ترويج اقتصاد المشاركة). مقتبس من الموقع https://cio.go.jp/share-eco-center. تاريخ زيارة الموقع 27 يوليو 2018.

(27) م. بريلسلر (Prelsler, M.) (2017). Danish sharing economy strategy just a first step (استراتيجية اقتصاد المشاركة الدانماركية مجرد خطوة أولى). مقتبس من الموقع http://www.nordi- clabourjournal.org/nyheter/news-2017/article.2017-10-16.2190527501. تاريخ زيارة الموقع 27 يوليو 2018.

إذا كانت تقيد الدخول إلى السوق من أجل الحصول على خدمات اقتصاد المشاركة ولم تكن هناك فائدة واضحة للمستهلكين؛ إذ تفرض الضغط لإزالة هذه القيود. واستطرد التقرير موضحاً أن لجنة التجارة الفيدرالية «حذرت أيضاً الحكومة والهيئات المحلية من فرض اللوائح القديمة على نماذج الأعمال الجديدة لمجرد أنها تقع خارج المخططات التنظيمية القائمة»، وذلك «إذا لم يكن هناك لوائح لتبرير السياسات العامة، فينبغي لصانعي السياسات السماح للمنافسة بالمضي قُدماً من دون قيود». وفي هذا الصدد، يبدو أن الولايات المتحدة تتبع نهجاً بسيطاً نسبياً في تنظيم اقتصاد المشاركة إذا لم تكن هناك مخاوف متعلقة بالسياسات العامة.

18.4. ما يجب أن يؤخذ في الحسبان: حماية المستهلك والمسؤولية والوصول

مع استمرار المنظمين في وضع تصور للقوانين التي يمكن تطبيقها على الاقتصاد التعاوني، تُعد القضايا الرئيسة التي يجب أخذها في الحسبان هي القدرة على الوصول وحماية المستهلك والمسؤولية.

18.4.1. الوصول

حتى قبل مطابقة الجهات المقدمة مع العملاء عبر المساهمة في اقتصاد المشاركة، تُعد القضية الرئيسة التي يجب أخذها في الحسبان هي أن المشاركة في هذه المنصات تتطلب القدرة على الوصول بشكل موثوق به إلى الإنترنت وبطاقات الائتمان. ومع ذلك، يفتقر الكثير من الأفراد، في كثير من أنحاء العالم، إلى هذه الأدوات الاقتصادية للوصول إلى الخدمات المشتركة. وتظهر أيضاً قضية الوصول إلى هذه الخدمات من دون النظر إلى العرق أو الميول الجنسية أو الإعاقة البدنية. فإن كان هذا هو الحال، فكيف يمكن للمنظمين التأكد من أن اقتصاد المشاركة شامل حقاً؟ يقوم خبراء قانونيون بفحص ذلك،

إضافة إلى الثغرات الموجودة في اللوائح؛ إذ يستمر اقتصاد المشاركة في النمو.

وذكرت رابيا بلت (Rabia Belt)، أستاذ مساعد في القانون ومؤرخ قانوني متخصص في قوانين الإعاقة والمواطنة، أن «الناس في مجتمع الإعاقة متحمسون لاقتصاد المشاركة، لكنهم قلقون بشأن التمييز وسبل التصدي له»[28]

في الواقع، يشعر الكثيرون ممن سيستفيدون من استخدام الخدمات في اقتصاد المشاركة بالقلق من أن الجهات المقدمة لاقتصاد المشاركة الجديدة من الممكن إعفاؤها من الامتثال للوائح التقليدية.

تقول الدكتورة بيلت (Belt) إنه يتم إعفاء المساكن التي يشغلها مالكوها في الولايات المتحدة عادةً من الامتثال للقانون المتعلق بالأمريكيين ذوي الإعاقة (ADA)، وهذا يعني، أنه ليس من الضروري التأكد من كون الغرف التي يؤجرها بعض الأشخاص في منازلهم عبر الإنترنت مؤهلة لاستخدام المعاقين». [29] علاوةً على ذلك، ووفقاً لمجلة ستانفورد لوير (Stanford Lawyer)، «رفض كريستوفر كوبر (ChristopherCooper)، الحاصل على الدكتوراه في القانون، وهو قاضٍ محلي في واشنطن، دعوى قضائية تتهم إير بي إن بي (Airbnb) بالتمييز العرقي، مستشهداً بشروط الخدمة لحل جميع النزاعات من قبل محكّم». [30] ومن الواضح أن هناك حاجة إلى حماية المستهلكين في اقتصاد المشاركة. ومع ذلك، سنكتشف، فيما بعد ما إذا كانت اللوائح حلاً لهذه القضايا.

---

(28) ر. شميدت (Schmitt, R.31 مايو 2017). The sharing economy:Can the law keep pace with innovation? (اقتصاد المشاركة: هل يمكن للقانون مواكبة الابتكار؟) مجلة ستانفورد لوير (Stanford Lawyer)، (96). مقتبس من الموقع /https://law.stanford.edu/stanford-lawyer/articles/the-sharing-economy-can- the-law-keep-pace-with-innovation. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

(29) المرجع نفسه.

(30) المرجع نفسه.

18.4.2. المسؤولية: المشاركة على مسؤوليتك الخاصة

هناك قضية تنظيمية أخرى تمت مناقشتها على نطاق واسع في اقتصاد المشاركة، وهي السلامة والمخاوف المتعلقة بالمسؤولية، ولاسيما حول منصات مشاركة وسائل المواصلات ومشاركة السكن. فوفقاً لفصل المناقشة حول أسواق اقتصاد المشاركة بواسطة معهد ستانفورد لأبحاث السياسات الاقتصادية (Stanford Institute for Economic Policy Research)، فإن المشكلة تكمن عند فشل معاملة ما، ويجب تعيين المسؤولية، إذ «تقدم المنصات أحياناً تعويضاً ولكن عادةً ما تقدمها طواعية بدلاً من أن تكون إلزامية».[31] علاوة على ذلك، بالنسبة إلى القائمين على اقتصاد المشاركة، الذين يواجهون مخاطر المسؤولية المتزايدة للحوادث، لن توفر بعض شركات التأمين تغطية تأمينية إذا كان حاملو وثائق التأمين يعملون سائقين لخدمة مشاركة السيارات. وتحقيقاً لهذه الغاية، أصدرت ثلاث ولايات أمريكية (كاليفورنيا وأوريجون وواشنطن) قوانين تتعلق بمشاركة السيارات، وفرضت المسؤولية مباشرةً على عاتق خدمة مشاركة السيارات وشركات التأمين التابعة لها».[32] كما فرضت لجنة المرافق العامة بكاليفورنيا، في نوفمبر 2012، غرامات بقيمة 20 ألف دولار ضد الشركات الثلاث ليفت (Lyft) وسايدكار (SideCar) وأوبر (Uber) بسبب «العمل كناقلات للركاب من دون دليل على تغطية التأمين للمسؤولية العامة والأضرار في الممتلكات» و»إشراك الموظفين السائقين من دون دليل على تأمين تعويض العمال».[33] ومع ذلك، على الرغم من وقوع

---

(31) ل. إيناف (Einav, L.)، ك. فاروناتو (Farronato, C.)، ج. ليفين (Levin, J.) (2015). Peer-to-peer markets (الأسواق من نظير إلى نظير). ورقة للمناقشة. معهد ستانفورد (Stanford) لأبحاث السياسات الاقتصادية. مقتبس من https://siepr.stanford.edu/sites/default/files/publications/15-029.pdf. تاريخ زيارة الموقع 20 أغسطس 2018.

(32) أ. موغان (Maughan, A.)، س. ماكلين (McLean, S.) (2013). Collaborative consumption - is it good to share? (الاستهلاك التعاوني- هل من الجيد المشاركة؟) Socially Aware:The Social Media Law Update (الوعي الاجتماعي: تحديث قانون وسائل التواصل الاجتماعية، (4) (2)، 13-9. مقتبس من الموقع https://media2.mofo.com/documents/ 131220SociallyAware.pdf. تاريخ زيارة الموقع 22 أغسطس 2018.

(33) المرجع نفسه.

المسؤولية على عاتق شركات مشاركة السيارات، فقد حذرت وزارة النقل في كاليفورنيا من احتمال وجود ثغرات في التأمين، كما هو سارٍ في العديد من الحالات. وقد لاحظ موغان (Maughan) وماكلين (Maclean) أيضاً خطر عدم تغطية حالات الإصابات الشخصية، كما يظهر في عدد من الدعاوى القضائية البارزة بشأن شركات مشاركة المواصلات والسائقين.[34] إضافة إلى ذلك، يبدو أن تقنية القيادة الذاتية الجديدة تجعل الأمر أكثر تعقيداً للمشرعين؛ ففي أواخر مارس 2018، اصطدمت سيارة أوبر (Uber) ذاتية القيادة، تخضع لمرحلة اختبار، بامرأة وقتلتها في تيمبي، أريزونا. ونتيجة لذلك، اضطرت الشركة إلى التوصل إلى تسوية مع أسرة المتوفاة.[35]

وأعرب أصدقاء الضحية، مشيرين إلى قلة اللوائح في ولاية أريزونا المتعلقة بالسيارات ذاتية القيادة مقارنة بالولايات الأخرى، عن انتقادهم الشديد لشركة مشاركة المواصلات، كما أشاروا بأصابع الاتهام إلى المسؤولين الحكوميين بسبب تشجيع شركات السيارات على اختبار المركبات.

18.4.3. حماية المستهلك

يصبح موضوع تنظيم اقتصاد المشاركة أكثر إلحاحاً ـ وتعقيداً ـ فيما يتعلق بالسلامة الشخصية؛ فقد واجه انتكاسات بسبب التحرش الجنسي وفضائح الاعتداءات. وفي الواقع، تُعد الثقة بين الغرباء ككل، في المنصة، قضية مثيرة للجدل ويكثر النقاش حولها على نطاق واسع. فوفقاً لدراسة أجريت أخيراً،

(34) المرجع نفسه.

(35) س. ليفين (.Levin, S) (20 مارس 2018) أوبر (Uber) should be shut down': Friends of self-driving car crash victim seek justice ينبغي إغلاق شركة أوبر (Uber) أصدقاء ضحية حادث سيارة ذاتية القيادة يسعون إلى تحقيق العدالة). صحيفة The Guardian. مقتبس من الموقع https://www.theguardian.com/technology/2018/mar/20/ أوبر (Uber)-self- driving-car-crash-death-arizona-elaine-herzberg. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

«فإن القضية الأساسية التي تمثل 4 من 10 مستجيبين ممن سمعوا أو زاروا منصات تعاونية يقولون: إن عدم معرفة من المسؤول في حالة حدوث مشكلة هو أحد العوائق الرئيسة لهذا النوع من المنصات (41 ٪). وأشار أكثر من الربع إلى عدم ثقتهم بعمليات الإنترنت عموماً (28 ٪) وعدم ثقتهم بمقدم الخدمة أو البائع (27 ٪)».[36]

ومع أخذ هذه البيانات في الحُسبان، تشكل الثقة في اقتصاد المشاركة مشكلة، ولا يمكن الحفاظ عليها إذا كانت هناك مشكلات متزايدة إلى جانب ما يطلق عليهم العناصر السيئة. وفي أثناء إصلاح نظام مشاركة وسيلة المواصلات، أبلغت هيئة النقل في لندن أوبر (Uber) بأنه لن يتم تجديد رخصة مشغل الاستئجار الخاص عند انتهاء صلاحيتها بسبب «افتقار الشركة إلى المسؤولية» المزعومة والمتعلقة بعدد من القضايا، بما في ذلك «نهجها إزاء الإبلاغ عن الجرائم الجنائية الخطيرة. وتخطط أوبر (Uber) للطعن في القرار في الجلسة التي ستعقد في صيف 2018. وفيما يتعلق بالسلامة، أُجري تحقيق مع أكثر من 32 سائق أوبر (Uber) بين مايو 2015 ومايو 2016 بتهمة الاعتداء وفقاً لجريدة الإندبندنت (The Independent).[37] في غضون ذلك، تخطط جهة النقل في لندن (TfL) لتطوير موقف تنظيمي مستقبلي بشأن مشاركة البيانات وتدريب السائقين وسلامة الركاب». واتخذ عمدة لندن صادق خان، في مقال صحفي في جريدة الجارديان 2017 (The Guardian)، موقفاً قوياً بشأن هذه المسألة، قائلاً: إن جميع الشركات ـ بما في ذلك أوبر (Uber) ـ يجب أن يتم التعامل معها على قدم المساواة، وأن السلامة العامة

(36) Sharing Economy UK. (عام2016). المرجع السابق.

(37) ج. باكون (Pachon, G.) (عام2018). أوبر (Uber) in London: A global economic and social impact. (أوبر (Uber) في لندن: تأثير اقتصادي واجتماعي عالمي.)Pulitzer Center. مقتبس من الموقع https: / /pulitzercenter.org /reporting /أوبر (Uber) ـlondonـglobalـeconomicـ andـsocialـimpact.تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

أمر بالغ الأهمية. وكتب: «ليس لديهم خيار سوى الالتزام بالقواعد مثل أية شركة أخرى ـ ولاسيما حين يتعلق الأمر بسلامة سكان لندن».[38]

ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي عدم إغفال المشاركة المجتمعية والتنظيم الذاتي لاقتصاد المشاركة فضلاً عن التغييرات التنظيمية، لأن المشاركة من نظير إلى نظير يمكن أن تساعد في التعامل مع قضايا الثقة.[39] وسيحتاج المنظمون إلى وضع خطة لإنشاء شبكة معتمدة وجديرة بالثقة، وهي علامة تصنيف لأنواع مماثلة للموافقة الحكومية بين الجهات المعنية في اقتصاد المشاركة. وذلك من شأنه أن يجبر المخالفين على الخروج من المنصة، مع السماح لسوق تعاونية مفتوحة بالعمل والازدهار بحرية. علاوة على ذلك، يشير ختم الموافقة الحكومية لمستخدمي اقتصاد المشاركة إلى وجود رقابة.

18.4.4. قانون العمل «وأصحاب الأعمال الحرة»

هناك مخاوف من اقتصاد المشاركة وتأثيره على أصحاب «الأعمال الحرة»، بغض النظر عن مخاوف السلامة وحماية المستهلك. وهذه مشكلة كشفتها دراسة أجراها مركز Pew في عام 2016 حيث تبين وجود «اختلافات واضحة بين الذين يكسبون المال من بيئات العمل، حيث يسهم المستخدمون بوقتهم

---

(38) س. خان (.Khan, S) (22 سبتمبر 2017. أوبر ('Uber) deserved to lose its license - Londoners safety must come first (تستحق أوبر (Uber) أن تخسر رخصتها ـ يجب أن تأتي سلامة سكان لندن في المرتبة الأولى) (مقال رأي). صحيفة الجارديان (.The Guardian) مقتبس من الموقع https: / /www.theguardian.com /commentisfree /2017 /sep /22 /uber_ban_london_safety. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

(39) ف. سيلاتا (.Celata, F)، ي.ك.هيندركسون (.Hendrickson C.Y) وف. س. سانا (.Sanna, V. S) (عام 2017). The sharing economy as community market- place? Trust, reciprocity and belonging in peer_to_peer accommodation platforms. (اقتصاد المشاركة كسوق المجتمع؟ الثقة والتبادل والانتماء في منصات مشاركة السكن من نظير إلى نظير.) مجلة Cambridge Journal of Regions, Economy and Society، 55 (2)، 363_349.

وجهدهم»، مقارنةً بأولئك الذين يكسبون المال من «مؤسسات الإنتاج واستثمار رأس المال؛ إذ يسهمون بسلعهم وممتلكاتهم».[40] وقد توصلت الدراسة إلى أن الإسهام في منصات اقتصاد المشاركة الموجهة نحو العمل، على سبيل المثال، أكثر شيوعاً بين السود واللاتينيين مقارنةً بالبيض. و»أكثر شيوعاً بين ذوي الدخول المنخفضة نسبياً من ذوي الدخول المرتفعة، وأكثر شيوعاً بين الشباب من أية فئة عمرية أخرى».

من الجدير بالملاحظة حول دراسة بيو (Pew)، استنتاج أن «29٪ من ذوي الأعمال الحرة عملوا باستخدام هذه المواقع من دون تقاضي أجر».[41] وكما هو متوقع، أصدر عدد من القضايا القانونية أخباراً صحفية متعلقة بالسائقين بخصوص خدمات مشاركة وسائل المواصلات ومنصات اقتصاد المشاركة التي تعمل بموجبها. ووفقاً لجريدة ستانفورد لو ريفيو (Stanford Law Review)، «كانت أعنف المعارك القانونية حول اقتصاد المشاركة تدور حول الوضع القانوني للعاملين».[42] وبما أن الكثير ممن يشاركون خدماتهم أو منازلهم في اقتصاد المشاركة يُعدون أنفسهم مقاولين مستقلين، فإنهم يتخلون عن الفوائد.

في فبراير 2018، ذكرت صحيفة «ذا فايننشال تايمز» (The Financial Times) أن شركة أوبر (Uber) كسبت قضية عمل في فرنسا بسبب الوضع الوظيفي لأحد سائقيها؛ إذ «ذكرت محكمة عمالية أن تطبيق مشاركة وسائل المواصلات «كان تابعاً لمجال الوساطة وليس لخدمة النقل» ومن ثم لم يكن بمنزلة صاحب

(40) أ. سميث (Smith, A.) (2016). Gig work, online selling, and home sharing (العمل الحر والبيع عبر الإنترنت ومشاركة السكن) المرجع السابق

(41) المرجع نفسه

(42) ر. شميت (Schmitt, R.) (31 مايو 2017). The sharing economy: Can the law keep pace with innovation? (اقتصاد المشاركة: هل يمكن للقانون مواكبة الابتكار؟) مجلة ستانفورد لوير (Stanford Lawyer)، (96). مقتبس من الموقع / https://law.stanford.edu/stanford_lawyer/articles/the_sharing_economy_can_the_law_keep_pace_with_innovation/ . تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

عمـل». [43] وفـي الوقـت نفسـه، أشـار تقريـر مجلـة سـتانفورد لـو (Stanford Law) أيضـاً إلـى أن العمـال رفعـوا دعـاوى ضـد بعـض الشـركات بسـبب سـوء التصنيـف المزعـوم للوظائـف و/ أو سـوء المعاملـة. [44] ومـن الواضـح أن هنـاك حاجـة إلـى تحديـد الوظائـف بدقـة فـي اقتصـاد المشـاركة الجديـد وتحديـث قوانيـن العمـل بواسـطة المنظميـن لمواكبـة هـذه المعاييـر الجديـدة مـع استمرار نمـو هـذا القطـاع.

18.6. التفسيرات التنظيمية وإيجاد التوازن

بسـبب النمـو السـريع لهـذا القطـاع، خـاض المنظمـون معركـة متكـررة حـول تفسـيرات القانـون وكيـف ينطبـق ذلـك علـى الشـركات فـي اقتصـادات المشـاركة المحليـة. ففـي سـان فرانسيسـكو، حكـم رئيـس بلديـة المدينـة فـي إبريـل 2012 أن إيـر بـي إن بـي (Airbnb) والمواقـع المشـابهة الأخـرى لـم يتـم إعفاؤهـا مـن ضريبـة المدينـة علـى الفنـادق البالغـة 15 ٪».

ورد إيـر بـي إن بـي (Airbnb) بـأن اللوائـح الخاصـة بعـام 1961 لا ينبغـي أن تطبـق علـى نمـاذج الأعمـال فـي عصـر الإنترنـت «وقـد دافـع رئيـس بلديـة المدينـة فـي ذلـك الوقـت علنـاً عـن اقتصـاد المشـاركة»، ووفقـاً لمقـال نُشـر فـي مجلـة الإيكونوميسـت (The Economist) [45] تحقيقـاً لهـذه الغايـة، قـال ديفيـد هانتمـان (David Hantman)، رئيـس السياسـات العامـة فـي إيـر بـي إن بـي (Airbnb) فـي ذلـك الوقـت، فـي مجلـة

(43) Ram, A. (8 فبراير 2018). أوبر (.Uber) wins French employment case (تربح أوبر (Uber) قضية العمالـة الفرنسـية). صحيفـة فاينانشـال تايمـز (.The Financial Times) مقتبـس مـن الموقـع/ https: //www.ft.com /content /240b1da0_0cbd_11e8_8eb7_42f857ea9f09. تاريـخ زيـارة الموقـع 24 أغسـطس 2018.

(44) شميت (Schmitt) (2017). مرجع سبق ذكره.

(45) مجلـة الإيكونوميسـت (9 .The Economist) مـارس 2013). All eyes on the sharing economy (تتجـه كل الأنظـار إلـى اقتصـاد المشـاركة). مقتبـس مـن الموقـع / https: //www.econo_ mist.com /news / technology_quarterly /21572914_collaborative_consumption_technology_makes_it_easier_ people_rent_items. تاريـخ زيـارة الموقـع 24 أغسـطس 2018.

الإيكونوميست (The Economist) في المقال نفسه أن إير بي إن بي (Airbnb) كانت تعمل مع الحكومات في جميع أنحاء العالم «لتوضيح» مجموعة القوانين التي تنطبق على مضيفيها «وتغييرها». وأردف قائلاً: «كلما زاد عدد صانعي السياسات الذين يدركون أهمية خدماتنا، وزاد فهمهم لها بصورة أفضل، زاد إدراكهم أن هذا النشاط الاقتصادي الحيوي لا ينبغي حظره».

من ناحية أخرى، خاضت شركة أوبر (Uber) التي تتبع اقتصاد المشاركة معركة شرسة في فرنسا في إبريل 2018، إذ رُفعت دعاوى جنائية ضد شركة أوبر فرنسا (Uber France) بسبب «وضع نظام لتوصيل العملاء باستخدام سائقين غير محترفين ينقلون الركاب مقابل أجر باستخدام المركبات التي يقل عدد مقاعدها عن عشرة مقاعد، عبر خدمة أوبر بوب (UberPop)».[46] وبموجب الحكم، أقرت محكمة العدل في الاتحاد الأوروبي أنه «يجوز للدول الأعضاء حظر الممارسة غير المشروعة لنشاط النقل مثل أوبر بوب (UberPop) ومعاقبتها من دون الحاجة إلى إخطار المفوضية مسبقاً بمشروع القانون الذي يفرض عقوبات جنائية على ممارسة مثل هذا النشاط».[47] ويتبع هذا الحكم قرار محكمة العدل الأوروبية الصادر في ديسمبر 2017 بأن أوبر (Uber) تُعد «أكثر من مجرد خدمة وساطة»، فهي «خدمة في مجال النقل بالمعنى المقصود والوارد في المادة 2 (2) (د) من التوجيه 2006/ 123».[48] ومن المحتمل ألا تكون هذه الحالات الوحيدة المتعلقة

(46) محكمة العدل التابعة للاتحاد الأوروبي. (عام 2018). Judgment in case C_320 /16 أوبر (Uber) France SAS (الحكم في قضية C_320 /16 Uber France SAS) (بيان صحفي). مقتبس من الموقع https: / /curia.europa.eu /jcms /upload /docs /application /pdf /2018_04 / cp180039en. pdf. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

(47) المرجع نفسه

(48) محكمة العدل التابعة للاتحاد الأوروبي. (عام 2017). Judgment of the court (Case C_434 /15) (حكم المحكمة (القضية 15/ C_434)). مقتبس من الموقع https: / /g8fip1kplyr33r3krz5b97d1_wpengine.netdna_ssl.com /wp_content /uploads /2017 /12 /European_ Court_of_Justice _ruling_December_20_2017_POLITICO.pdf) أوبر (Uber). تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

بالتفسير القانوني لخدمات اقتصاد المشاركة، التي ستظل مشكلة قائمة كلما استمر هذا القطاع في النمو.

18.6.1. يمكن لاقتصاد المشاركة أن يخلق حالة من الفوضى إذا لم يتم تنظيمه

على الرغم من إمكانية القول بأن الموقف التنظيمي الصعب ليس مثمراً بالنسبة للابتكار، فإن هناك عيوباً في السماح باتباع سياسات عدم التدخل. فقد استشهد مقال عبر الإنترنت في المنتدى الاقتصادي العالمي بالجدل الكبير الذي يحيط بمشاركة الدراجات من دون وجود أرصفة كافية. «في أقل من عام، جمعت الشركات الناشئة مئات الملايين من الدولارات وتوسعت إلى الولايات المتحدة وأمريكا اللاتينية. ومع ذلك، يبدو أنهم قاموا بذلك من دون إيلاء أي اهتمام للتحديات الكبيرة التي تواجهها الصين مثلاً، بدايةً من السرقة وحتى العدد الكبير من الدراجات غير المصفوفة في مكان مناسب والتي تسد شوارع المدينة».[49]

وفي الواقع، سيحتاج المشرعون إلى دراسة هذه القضايا الجديدة عن كثب والاستمرار في استعراض أجنداتهم في اقتصاد المشاركة المتطور باستمرار، وهذا هو السبب وراء الحاجة إلى فرق عمل عالمية تضم مختلف الجهات المعنية في اقتصاد المشاركة.

فخلال الاجتماع السنوي لمنتدى الطاقة العالمي (WEF) في يناير 2018، تحدثت رئيسة الوزراء البريطانية السابقة تيريزا ماي (Theresa May) في إشارة إلى أوبر (Uber)، إذ ناشدت قرار هيئة النقل في لندن لإيقاف عملها في المدينة بسبب المخاوف المتعلقة بالعمل والسلامة. قالت: إن حل المشكلة لا يتمثل

(49) أ. ريني (Rinne, A.) (2018). The dark side of the sharing economy (الجانب المظلم من اقتصاد المشاركة). مقتبس من الموقع https: / /www.weforum.org / agenda /2018 /01 /the_dark_side_of_the_sharing_economy/ . تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

فـي إيقـاف عمـل أوبـر (Uber)، بـل معالجـة المخـاوف «ووضـع المعاييـر وأوجـه الحمايـة التي يمكـن أن تجعـل هـذه التكنولوجيـا تعمـل لصالـح العمـلاء والموظفيـن علـى حـد سـواء. ولذلـك يحتـاج قانـون العمـل إلـى الحفـاظ علـى الحقـوق وأوجـه الحمايـة الأسـاسـية ـ والمرونـة التـي تقدرهـا الشـركات والعمـال».[50]

18.6.2. المعارك التنظيمية وتعثر الكثير من اللوائح

بـدون النظـر إلـى المشكلات التي تعتـرض مشـاركة وسـائل المواصـلات، واجـه عـدد مـن مشـغلي مشـاركة السـكن فـي اقتصـاد المشـاركة العديـد مـن المعـارك التنظيميـة؛ إذ يتعيـن عليهـم الرجـوع إلـى مجموعـة مـن اللوائـح. فعلـى سـبيل المثـال، تفـرض العديـد مـن اللوائـح المتعلقـة بمشـاركة السـكن قيـوداً علـى الإيجـارات قصيـرة الأجـل لغيـر المـلاك (مـن دون حضـور المالـك) فـي العواصـم التـي تواجـه نقصـاً كبيـراً فـي المسـاكن المحليـة، مثـل نيويـورك [51] وسـان فرانسيسـكو [52]، وتفـرض غرامـات علـى المخالفيـن. عـلاوة علـى ذلـك، تتخـذ بعـض الـدول موقفـاً أكثـر حزمـاً بالنسـبة إلـى أولئـك الذيـن يحاولـون تجـاوز قوانيـن التأجيـر الحاليـة. وفقـاً لمقـال نشـرته جريـدة سـتريتس تايمـز (Straits Times)،[53] قامـت الجهـات

---

(50) المنتـدى الاقتصـادي العالمـي. (عـام 2018).تيريـزا مـاي (Theresa May's) Davos address in full). مقتبـس مـن الموقـع https: / /www.weforum.org /agenda /2018 /01 /theresa_may_davos_address/ . تاريـخ زيـارة الموقـع 24 أغسـطس 2018.

(51) مجلس شـيوخ نيويـورك. (عـام 2018).Senate Bill S7182 (مشـروع قانـون مجلـس الشـيوخ S7182). مقتبـس مـن الموقـع https: / /www.nysenate.gov /legislation /bills /2017 /s7182. تاريـخ زيـارة الموقـع 24 أغسـطس 2018.

(52) مكتب الإيجـارات قصيـرة الأجـل، مدينـة سـان فرانسيسـكو. (عـام 2018). مقتبـس مـن الموقـع https: / /short_termrentals.sfgov.org/ . تاريـخ زيـارة الموقـع 24 أغسـطس 2018.

(53) أ. ليـم (Lim, A.) (8 مـارس 2018). أوبـر (Uber) and Grab could be subject to licensing (يمكـن أن تحصـل شـركتا أوبـر (Uber) وغـراب (Grab) علـى ترخيـص). جريـدة سـتريتس تايمـز (The Straits Times). مقتبـس مـن الموقـع http: / /www.straitstimes.com /politics/ أوبـر (Uber)_and_grab_could_be_subject_to_licensing. تاريـخ زيـارة الموقـع 24 أغسـطس 2018.

التنظيمية في سنغافورة بالحكم في قضيتهم الأولى بدءاً من الإقامات قصيرة الأجل غير المصرح بها، التي تمثل انتهاكاً لقواعد هيئة إعادة تطوير المناطق الحضرية بشأن مثل هذه الإيجارات. ومع ذلك، وفقاً لموقع إير بي إن بي (Airbnb)، تم تعديل قانون التخطيط في سنغافورة في 30 يونيو 2017 للسماح بتأجير العقارات السكنية الخاصة لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر متتالية للشخص نفسه. وكذلك، ذكر موقع إير بي إن بي (Airbnb) أن «وزارة التنمية الوطنية (MND) قد أعلنت أن هيئة الإيرادات الأوغندية تدرس خيار إنشاء فئة استخدام جديدة للمساكن الخاصة المتاحة للإيجارات قصيرة الأجل لمدة تقل عن ثلاثة أشهر، مع الخضوع لمجموعة من المبادئ التوجيهية التي تدرسها هيئة الإيرادات الأوغندية. ونحن نتفهم أن هيئة الإيرادات الأوغندية ستشارك الجهات المعنية وتتشاور معها في هذا الصدد»[54] (الشكل 18.1).

ويمكن القول إنه ينبغي للجهات التنظيمية في اقتصاد المشاركة السماح بإسهامات الجهات المعنية؛ لأن الكثير من اللوائح تحظر خدمات المشاركة التي يمكن أن تقدم منافع اجتماعية واقتصادية لبعض السكان. على سبيل المثال، خلق اقتصاد المشاركة الفرصة لكبار السن للحصول على دخل إضافي. ووفقاً لموقع إير بي إن بي (Airbnb)، استُضيف أكثر من 1.5 مليون ضيف من قبل إير بي إن بي (Airbnb) بواسطة كبار السن (60 عاماً فأكثر) على منصة إير بي إن بي (Airbnb) في جميع أنحاء آسيا والمحيط الهادئ وحدها.[55]

(54) إير بي إن بي (Airbnb). (السنة غير محددة). Singapore (سنغافورة) (مركز مساعدة). مقتبس من الموقع https://www.airbnb.ca/help/article/858/singa-pore. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

(55) Airbnb. (عام2017). Asia Pacific senior hosts on Airbnb increase by more than 50 percent (تزايد المضيفون من كبار السن في آسيا والمحيط الهادئ على موقع إير بي إن بي (Airbnb) بنسبة أكثر من 50 ٪) (بيان صحفي). مقتبس من الموقع https://press.atairbnb.com/across-apac-there-is-an-average-of-50-14-percent-growth-in-the-number-of-seniors-hosting-on-airbnb/. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

الشكل 18.1: الجهات الرئيسة المعنية في اقتصاد المشاركة

واضعو السياسات الحكومية
المجتمعات الاستهلاكية
اقتصاد المشاركة
العاملون المزوِّدون
المساهمون في الشركات

المصدر: المؤلف

كما ذكرت الشركة أنه في أستراليا والهند واليابان وسنغافورة، يُعد المضيفون من كبار السن أيضاً الفئة العمرية الأسرع تزايداً بزيادات بلغت 47.81 ٪ و45.60 ٪ و50.67 ٪ و27.59 ٪ على التوالي، خلال العام الماضي. وصرح سيو كوم هونغ (Siew Kum Hong) المدير الإقليمي لشركة إير بي إن بي (Airbnb) بأن الترتيبات «أمرٌ تسعى الحكومة (سنغافورة) إلى تحقيقه في ضوء الارتفاع السريع في نسبة المسنين بين السكان». ويدعو ذلك بدوره إلى «لوائح عادلة وتقدمية».[56]

(56) م. تشان (Chan, M.) 2 مارس 2018. «لا يمكن تطبيق القاعدة الحالية لسنغافورة بشأن مشاركة المنازل» ـ المدير الإقليمي لشركة إير بي إن بي (Airbnb)، سيو كوم هونغ (Siew Kum Hong). بوابة فولكان بوست (Vulcan Post). مقتبس من الموقع / https: / /vulcanpost.com /634297/ singa_pore_airbnb_rules_not_feasible_siew_kum_hong/ . تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

وفي الصين، ذكر تشاو يينغ (Zhao Ying)، وهو باحث في الأكاديمية الصينية للعلوم الاجتماعية في بيكين، قائلاً: إن بعض القوانين واللوائح الحالية لم تعد مناسبة لنموذج الأعمال الجديد، ومن ثم ينبغي سن قوانين جديدة. ويمكن أن يؤثر «التدخل الإداري المفرط، مثل القيود المفروضة على استخدام المساكن المستخدمين وفترة وصول المركبات لخدمات مشاركة السيارات، في نمو اقتصاد المشاركة».[57]

وفي الولايات المتحدة، دعمت البيانات فكرة أن اللوائح المتشددة يمكن أن تؤثر في نمو اقتصاد المشاركة. أشار تقرير يحتوي على بيانات من شركة هوست كومبليانس (Host Compliance)، وهي إحدى شركات سان فرانسيسكو التي تساعد المدن على مراقبة تأجير المنازل للعطلات، إلى تأثير القوانين التشريعية على الإيجارات قصيرة الأجل في سان فرانسيسكو في أواخر أغسطس 2017، وذلك قبل إبرام اتفاق قانوني يطلب من إير بي إن بي (Airbnb) وهوم أواي (HomeAway) البدء في إخطار المؤجرين بإلزامية التسجيل للحصول على تصريح قصير الأجل من مدينة.[58] ويقول أولريك بينزر (Ulrik Benzer)، الرئيس التنفيذي ومؤسس شركة هوست كومبليانس (Host Compliance): «كان للوائح تأثير كبير في عدد الإيجارات في المدينة، بتخفيض 55 ٪».[59]

(57) ز. نان (Nan, Z. 23) مارس 2017. Report says China's sharing economy to grow 40٪ annually (يشير التقرير إلى نمو اقتصاد المشاركة في الصين بنسبة 40 ٪ سنوياً). جريدة تشاينا دايلي (China Daily). مقتبس من الموقع / http: / /www.chinadaily.com.cn business /2017_03 /23 /content_28647692.htm. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

(58) ك. سعيد (Said, C.) (2018). A leaner vacation_rental market سوق التأجير للعطلات ضعيف). جريدة سان فرانسيسكو كرونيكل (San Francisco Chronicle). مقتبس من الموقع https: / /www.sfchronicle.com /business /article /SF_short_term_rentals_ transformed_as_Airbnb_12617798.php. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

(59) المرجع نفسه.

وتحقيقاً لهذه الغاية، يجب مراعاة التوازن؛ لأن الكثير من القيود في اقتصاد المشاركة قد تعوق نموه الشامل. ففي الواقع، تقر لجنة التجارة الفيدرالية بأن «تطبيق اللوائح المعمول بها منذ عقودٍ والمصممة للموردين الحاليين قد يحول دون الابتكار ويمنع المشتركين الجدد من المنافسة، ولكن قد تكون هناك حاجة إلى بعض التنظيم لحماية المستهلكين وتعزيز أهداف المصلحة العامة. وقد يتعرض المورّدون التقليديون أيضاً للضرر إذا لم يمتثل الموردون الجدد لقوانين الولايات وأنظمتها المشروعة». [60]

18.6.3. كفاءة اقتصاد المشاركة والمناهج التنظيمية المختلطة

هناك من يشير إلى أن اقتصاد المشاركة يخلق بيئة تتسم بالكفاءة الاقتصادية، بدلاً من أن تكون مقيدة بموجب لوائح غير فعالة اقتصادياً. فمثلاً، هناك عدد من المدن، بما في ذلك مدينتا نيويورك ودالاس، تفرض قيوداً على خدمة التوصيل من المطار لبعض سائقي سيارات الأجرة وخدمات السيارات. وقد علّق ليران إيناف (Liran Einav)، أستاذ الاقتصاد بجامعة ستانفورد، على ذلك خلال ورشة عمل للجنة التجارة الفيدرالية حول اقتصاد المشاركة، قائلاً: «يبدو هذا، من منظور اقتصادي، نوعاً من «عدم الكفاءة». وأضاف: «يُعد أحد أسباب توليد أوبر (Uber) للأعمال أن سياراتهم مشغولة دائماً بالركاب ذهاباً وإياباً، فلا تكون السيارات فارغة من الركاب أبداً». [61]

---

(60) ب. أدكينسون (.Adkinson, B) (عام2015). Sharing thoughts about the sharing economy (تبادل الأفكار حول اقتصاد المشاركة) (منشور مدونة). مقتبس من / https: / /www.ftc.gov news_events /blogs /competition_matters /2015 /05 /sharing_thoughts_about_sharing_economy. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

(61) ل. إيناف (.Einav, L)، ك. فاروناتو (.Farronato, C)، ج. ليفين (.Levin, J) (2015). Peer_to_peer markets (أسواق الأقران). ورقة للمناقشة. معهد Stanford لأبحاث السياسات الاقتصادية. مقتبس من https: / /siepr.stanford.edu /sites /default /files /publications / 15_029.pdf. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

يُعد موقع بروسبير (Prosper)، وهو منصة عرض وقناة للتواصل الإيجابي من نظير إلى نظير، مثالاً آخر على مشغل فعال لاقتصاد المشاركة، وقد أنشئ للمساعدة على حل مشكلة عدم الكفاءة في السوق. ذكر إيناف (Einav) قائلاً: في مرحلة ما، وجد بروسبير (Prosper) طريقة للتغلب على قوانين الربا التي كانت متفاوتة للغاية عبر الولايات المختلفة. وأضاف: «حتى في ولاية بنسلفانيا، يمكن للعميل الذي يريد الاقتراض بفائدة 6 ٪ فقط أن يجري فجأة معاملات من خلال بنك يوتيوب (youtube)، إذ يسمح لهم قانون الفوائد البنيكية بالحصول على قرض نقدي بنسبة 36 ٪ من سعر الفائدة، على سبيل المثال». «سواء أحببنا ذلك أم لا، ولم يكن من الواضح تماماً ما إذا كان هذا التنظيم جيداً أو سيئاً. ولكن فجأة، يمكننا التغلب على هذا النوع من التنظيم المتفاوت لإنتاج المزيد من المعاملات المحتملة».[62]

وتحقيقاً لهذه الغاية، وضع بعض المشرعين قوانين جديدة تسهل اقتصاد المشاركة، بدلاً من بالقوانين القديمة التي كانت تعوق العمليات من ممارسة الأعمال. في 29 مايو، وقَّع غريغ أبوت (Greg Abbott)، حاكم ولاية تكساس على قانون جديد وَضَع مجموعة موحدة من قواعد مشاركة المواصلات في الولاية،[63] بدلاً من مجموعة سابقة من القوانين المحلية. إذ منح مشروع القانون الجديد صلاحيات أكبر فضلاً عن حماية المستهلك، وعمليات فحص إلزامية وجنائية للبيانات الأساسية، وفحوصات التحقق من تاريخ القيادة لجميع السائقين. ويتضمن مشروع القانون الجديد أيضاً حقوق عدم التمييز وإمكانية الوصول مثل منع فرض المزيد من الرسوم على ذوي الإعاقة. وهذا مثال آخر لكيفية تطبيق اللوائح الجديدة الموحدة لمسايرة نمو اقتصاد المشاركة مع إتاحة إمكانية الوصول وحماية المستهلكين.

(62) المرجع نفسه

(63) شركة أوبر (4) .(Uber مايو عام 2017). Texas rideshare regulations (لوائح مشاركة المواصلات في ولاية تكساس). مقتبس من https: / /www.أوبر (/ Uber).com /info / /texas_reg_ulations . تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

وفضلاً عن إلغاء مجموعة اللوائح الحكومية المحلية، هناك حل آخر تمت مناقشته على نطاق واسع بخصوص هذه المشكلة التنظيمية المحيرة والمتعلقة باقتصاد المشاركة، وهو يتمثل في نهج مختلط يسمى: لائحة الأقران. فوفقاً لاستطلاع الرأي الذي أجرته شركة PwC عام 2015 بعنوان «اقتصاد المشاركة» وأجري حول اقتصاد المشاركة في أوروبا، ذكر 64 ٪ من المستهلكين أن لائحة الأقران في اقتصاد المشاركة أكثر أهمية من اللائحة الحكومية.[64]

وتعرف الجهات التي تقدم خدمات اقتصاد المشاركة أن الثقة هي أكبر ميزة تنافسية لها في سوق المشاركة، ولهذا السبب يستخدم العديدُ من المنصات أنظمةَ تقييم الأقران، بأن يقيِّم كل طرف من المتعاملين، الطرف الآخر. فإذا تمكّن اقتصاد المشاركة من الجمع بين هذه الفكرة والنهج التنظيمي للجهات التي تم التحقق منها، فلن يتيح ذلك الحفاظ على نموذج أعمال المشاركة الجديد فحسب، بل سيساعد على تطوره. ومع ذلك، يرى بعض المعنيين أن «سؤالاً سيظل مطروحاً حول ما إذا كان المستخدمون، بخلاف المنصات التجارية الحالية، على استعداد لمشاركة البيانات (أو بعضها) مع الحكومات لأغراض إنفاذ القانون، ومع العلماء وعامة الجمهور لأغراض البحث».[65]

18.7. الحلول: التوصيات المتعلقة بالسياسات

هناك عدة طرق لدعم اقتصاد المشاركة الجديد الذي يساعد على تشجيع الابتكار وحماية أصحاب المصالح أيضاً. وتتضمن هذه الطرق على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

(64) شركة PricewaterhouseCoopers. (عام2015). The sharing economy (اقتصاد المشاركة). التقرير. مقتبس من https: / /www.pwc.fr /fr /assets /files /pdf /2015 /05 /pwc_etude_sharing_economy.pdf. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

(65) ك. فرينكين (Frenken,K.) ، ج. ششور (Schor,J.) (2017).Putting the sharing economy into perspective (وضع اقتصاد المشاركة في المنظور الصحيح).Environmental Innovation and Societal Transitions (الابتكار البيئي والتحولات المجتمعية)،23، 10ـ3.

18.7.1. الضرائب المفروضة على الشركات وإعادة تصوّر النقل العام

من الطرق التي تمكِّن صانعي السياسات من دعم اقتصاد أكثر تعاوناً، هي الحوافز الضريبية المفروضة على شركات اقتصاد المشاركة التي توفر مزايا لجميع الفئات السكانية بما في ذلك الفئات المحرومة اقتصادياً. فقد اكتشفَت إدارات بعض المدن الأمريكية، مثل لوس أنجلوس وشيكاغو إمكانية توفير برامج تجريبية لمشاركة ركوب الدراجات والسيارات الكهربائية في المجتمعات ذات الدخل المنخفض، التي يمكن توسيع نطاقها بدعم من واضعي السياسات. لتحقيق هذه الغاية، قد تساعد محطات مشاركة ركوب الدراجات في الأحياء ذات الدخل المنخفض على تشجيع ممارسة التمارين الرياضية وأنماط الحياة الصحية العامة، مع تخفيف الأعباء الواقعة على شبكات النقل العام. ومن ثَمَّ، سيتمكّن قطاع النقل العام من التركيز على أعداد الركاب الذين ليس لديهم خيارات أخرى لمشاركة ركوب الدراجات بسبب القيود الجسدية وغيرها من المشاكل.

تدرس سنغافورة إمكانية مساعدة خدمات مشاركة المواصلات في حل بعض مشاكل النقل العام. ووفقاً لصحيفة ستريتس تايمز (Straits Times)، تدرس الحكومة السنغافورية كيفية ترخيص خدمات تأجير السيارات حسب الطلب، والتي ستوفر لسنغافورة «مجموعة من الأدوات التنظيمية لضمان تطور المجال بطريقة تلبي احتياجات الركاب والسائقين وبيئة النقل بصفة عامة».[66]

قد يكون من الصعب على سكان الضواحي الوصول لوسائل النقل العام وقد تكون أوقات الانتظار طويلة. وبسبب المشاكل الأخرى التي تعاني منها سنغافورة فيما يتعلق بشبكة النقل باستخدام السكك الحديدية، وخدمة النقل

(66) أ. ليم (Lim, A.) (8) مارس 2018). أوبر (Uber) and Grab could be subject to licensing احتمالية خضوع شركة أوبر (Uber) وغراب (Grab) للترخيص). جريدة ستريتس تايمز (The Straits Times). مقتبس من http: / /www.straitstimes.com /politics/ أوبر (Uber) _and_grab_could_be_subject_to_licensing. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس عام 2018.

باستخدام الحافلات المحدودة ليلاً أيضاً، يمكن أن تساعد تطبيقات مشاركة المواصلات على تخفيف حدة هذه المشكلة. اتخذت مدن أمريكية أخرى، مثل بوسطن وفيلادلفيا ونيويورك، خطوات مماثلة بفرض ضريبة على خدمات مشاركة المواصلات مع وضع خطة لاستخدام الأموال للمساعدة على تحديث البنى التحتية لوسائل النقل العام وغيرها من التحسينات على مستوى المدينة، وتوسيع نطاقها في نهاية المطاف. فقد أشار مقال نُشر في صحيفة نيويورك تايمز (New York Times) إلى أنه من المتوقع زيادة الضرائب ـ بنسبة 1.4 ٪ ـ على خدمات مشاركة المواصلات الخاصة بالأقران في فيلادلفيا لتصل إلى 2.6 مليون دولار في السنة للمدارس الحكومية في المدينة «التي ستُدر أكثر من مليون دولار لأغراض إنفاذ القانون وتنظيم خدمات تأجير السيارات حسب الطلب نفسه».[67] وفرضت ولاية ماساتشوستس (Massachusetts) ضريبة قدرها 20 سنتاً على كل رحلة من رحلات تأجير السيارات حسب الطلب، وتخطط الولاية للاستفادة من الإيرادات للإسهام في صندوق وسائل النقل الحكومي مع تحسين الطرق والجسور، فضلاً عن المساعدة في صناعة سيارات الأجرة. وقد سمحت نيويورك أيضاً بفرض ضريبة باهظة على خدمات مشاركة المواصلات، على أمل الإسهام في إنشاء صناديق مماثلة. ومن السابق لأوانه معرفة ما إذا كانت هذه الضريبة ستؤثر بدرجة كبيرة في أعداد الركاب والإيرادات بالنسبة إلى السائقين، وسنعرف مع مرور الوقت ما إذا كان اقتصاد المشاركة سيتمكن من مواكبة أهداف الدولة والحكومات المحلية.

---

(67) و. هو (18) (Hu, W.) فبراير 2018. When calling an أوبر (Uber) can pay off for cities and states (عندما تطلب أوبر (Uber)، فيمكن أن تؤتي ثمارها في المدن والدول). صحيفة نيويورك تايمز (New York Times). مقتبس من https: //www.nytimes.com /2018 /02 /18 / nyregion/ أوبر (Uber) ـlyft_public_transit_congestion_ tax.html. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

18.7.2. لائحة الاستعانة بمصادر خارجية

من الطرق الفعالة التي تُمكِّن الحكومات من مراقبة اقتصاد المشاركة المتنامي، الاستعانة بمصادر خارجية للطرف الآخر. يحدث ذلك بالفعل في عدد من الولايات المتحدة الأمريكية. «غالباً ما يؤثر تنظيم لوائح الإيجار قصيرة الأجل وتنفيذها في الإيرادات تأثيراً إيجابياً في البلديات؛ إذ تعوّض إيرادات الترخيص والإيرادات الضريبية التدريجية تكاليف التشغيل الإضافية بسهولة إذا تم حسابها بدقة»، وحسب ما ورد في الموقع الإلكتروني لشركة هوست كومبليانس (Host Compliance)،[68] الذي يهدف إلى مساعدة الحكومات المحلية على إجراء أبحاث ملائمة من حيث التكلفة وصياغة لوائح الإيجار قصيرة الأجل وتنفيذها.

وبمجرد الموافقة على التشريعات، يمكن أن تساعد هذه الأنواع من شركات الطرف الآخر على رصد العقارات المستأجرة لفترات قصيرة الأجل وتسجيلها في منطقة الاختصاص القضائي وجمع ضرائب الإقامة المؤقتة. «ينبغي ألا يقتصر تنظيم الإيجارات قصيرة الأجل على الإيرادات فحسب، بل ينبغي أيضاً تقليل العديد من الآثار الجانبية السلبية المرتبطة بزيادة نسبة الإيجارات قصيرة الأجل من دون رقابة في الأحياء السكنية. ومن ثَمَّ، لا تمثل المسائل الاقتصادية سوى نصف المعادلة، وغالباً ما تُعد الفوائد غير الاقتصادية أكثر أهمية بالنسبة إلى المواطنين المحليين من الإيرادات التدريجية»، وذلك طبقاً لما ذكرته شركة هوست كومبليانس (Host Compliance).[69]

---

(68) شركة هوست كومبليانس (Host Compliance). (عام2016). A practical guide to effectively regulating short_term rentals on the local government level (دليل عملي لتنظيم الإيجارات قصيرة الأجل بفعالية على مستوى الحكومات المحلية) (تقرير رسمي). مقتبس من https: / /hostcompliance.com /resources_gallery /a_practical_guide_to_effectively_regulating_short_term_rentals_on_the_local_government_level. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

(69) المرجع نفسه

كما توفر جهات الطرف الآخر وقت المعاملات الورقية الحكومية المحلية، وتتيح لاقتصاد المشاركة العمل في نطاق المعايير المحمية. وبالنسبة إلى تحصيل الضرائب، أوضح بحث أكاديمي أُجري في المملكة المتحدة أن «تضمين المعايير الاجتماعية ورسائل المنافع العامة في رسائل التذكير الموحدة الخاصة بدفع الضرائب يُحسّن الامتثال الضريبي بشكل ملحوظ».[70] وبناءً على نتائج هذا البحث، يرى بعض الخبراء أن الجهات التي تمارس اقتصاد المشاركة من المرجح أن تلتزم بدفع الضرائب إذا كان هناك رد فعل اجتماعي لعدم الالتزام بدفعها، وهنا يأتي دور نظام التقييم الذي ينبغي أن يقدمه الطرف الآخر. بالإشارة إلى مزايا المراقبة من جانب الطرف الآخر، فقد أشارت شركة هوست كومبليانس (Host Compliance) أنه بمجرد معرفة مالكي العقارات قصيرة الأجل أن حكومتهم المحلية تعلم وتراقب أنشطة الإيجار قصيرة الأجل، فإن ذلك «سيدفع عدداً كبيراً منهم إلى الحصول على رخصة عمل ودفع الضرائب بانتظام»، حسب ما صرحت به الشركة.[71] كما أشارت هوست كومبليانس (Host Compliance) أيضاً إلى أن «الدراسات الأكاديمية تُقدّر أن نحو تسعة أشخاص من أصل عشرة من دافعي الضرائب سيدفعون الضرائب المفروضة عليهم وقت الاستحقاق إذا كان هناك طرف ثالث يقوم بالإبلاغ عنهم أو مراقبتهم. أما بخصوص النسبة المتبقية التي تبلغ 10 ٪، فمن حسن الحظ أنه يمكن حصر

(70) م. هالسورث (Hallsworth, M.) وج. أ. ليست (List, J. A.) ور. د. ميتكالفي (Metcalfe, R. D.) وإ. د. فلايف (Vlaev, I. D.) (عام 2014). The behavioralist as tax collector: using natural field experiments to enhance tax compliance (محلل السلوك كمحصل الضرائب: الاستفادة من التجارب الميدانية الطبيعية لتحسين الامتثال الضريبي). ورقة عمل. National Bureau of Economic Research (المكتب القومي للأبحاث الاقتصادية). مقتبس من http: / /www.nber.org /papers / w20007.pdf. تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

(71) Home_sharing and short_term rentals regulations FAQ (الأسئلة المتداولة حول لوائح المشاركة المنزلية والإيجارات قصيرة الأجل). (داكوت الشمالية). مقتبس من https: / /hostcompliance /com /short_term_vacation_rental_faqs/ . تاريخ زيارة الموقع 24 أغسطس 2018.

المخالفين بسهولة حتى يتمكن مسؤولو الحكومة المحلية من اتخاذ قرار بشأن عملية التدقيق أو متابعة الطرق القانونية لجمع الضرائب مستحقة الدفع».[72]

18.8. أفكار ختامية: ضرورة التحلي بالمرونة

وفقاً لما ورد في تقرير بشأن أسواق الأقران وتبادل الخدمات نداً لند، «تكمن إحدى الصعوبات التي تعترض محاولة فرض اللوائح على الشركات الآخذة في النمو والمتطورة بسرعة، في عدم إمكانية تغيير اللوائح أو منع تطبيقها بسهولة، ومن ثَمَّ فقد تبدو القواعد المعقولة وقت فرضها قديمة أو مضللة. ويشير هذا المنطق إلى اتباع نهج المراحل المبكرة، الأسهل نسبياً، إزاء اللوائح».[73]

ويمثل التحلي بالمرونة أمراً ضرورياً؛ فعلى سبيل المثال، أسست حكومة المملكة المتحدة مجموعة عمل في مجال الصناعة للمساعدة على تعزيز اقتصاد المشاركة وإزالة الحواجز التي تحول دون دخول الجهات المقدمة لاقتصاد المشاركة.[74] «إذ إن الإسهام في اقتصاد المملكة المتحدة الأوسع نطاقاً في هذا القطاع تجاوز بكثير المسألة الاقتصادية؛ إذ أدى إلى إنشاء شبكات جديدة في المجتمعات، وأثر إيجابياً في البيئة من خلال استخدام الموارد بصورة أكثر كفاءة»، وقد جاء ذلك على لسان ساجد جاويد، وزير الدولة لقطاع الأعمال والابتكارات والمهارات.[75]

كما عقدت لجنة التجارة الفيدرالية الأمريكية ورش عمل لاستكشاف المسائل المتعلقة باقتصاد المشاركة لمعالجة المشاكل مع ذوي المصالح الأساسيين من

---

(72) شركة هوست كومبليانس (Host Compliance) (عام2016). مرجع سبق ذكره.

(73) ل. إيناف (Einav, L.)، ك. فاروناتو (Farronato, C.)، ج. ليفين (2015) (Levin, J.). مرجع سبق ذكره.

(74) اقتصاد المشاركة .في المملكة المتحدة (Sharing Economy UK). (عام 2016). مرجع سبق ذكره.

(75) المرجع نفسه.

المعنيين والمشاركين. تقول اللجنة: «نحن نوفر توجيهات وملاحظات نقدمها بانتظام لأعضاء الهيئة التشريعية للولاية وفي الأوقات والظروف المناسبة. وبناءً على طلب أي عضو من أعضاء الهيئة التشريعية، يمكننا توفير تحليل محايد وغير متحيز للأثر الاقتصادي المحتمل للتشريعات المعلقة»، وقد ورد ذلك على لسان أولهاوسن (Ohlhausen) خلال ورشة عمل عقدت في يونيو عام 2015 بشأن اقتصاد المشاركة التي نظمتها لجنة التجارة الفيدرالية. وأضافت أولهاوسن (Ohlhausen) قائلةً: «يمكن أن يتضمن هذا التحليل قدراً من المصداقية لا تحققه المطالبات الصادرة لمصالح شخصية».[76]

وفي الواقع، يمكن لصانعي السياسات الاستفادة من هذه التوصيات والرؤى التي تقدمها المؤسسات التجارية وغير الربحية والهيئات العامة والمستقلة في هذا القطاع. وتعزز هيئة اقتصاد المشاركة في المملكة المتحدة Sharing Economy UK حالياً العلامة التجارية تراست سيل (TrustSeal) لممارسات اقتصاد المشاركة المسؤولة، والتي يعتبرها المهتمون خطوةً في الاتجاه الصحيح. فعندما تسود الثقةُ، قطاع المشاركة (إلى جانب دعم جميع أصحاب المصالح، وصانعي السياسات والمستهلكين ومقدمي الخدمات) سيصبح اقتصاد المشاركة في وضع أفضل، مما يتيح له فرصاً للتطور في وتحقيق الفائدة للمجتمع بصفة عامة.

(76) المرجع نفسه.

شكر وتقدير

كتبَ هذا المقال مارك إسبوسيتو (Mark Esposito) باستخدام المعلومات والمقابلات، بغرض توفير مواد للمناقشة من خلال النشر. ولا ينوي المؤلف توضيح المعالجة الفعالة أو غير الفعالة للموقف. وربما أخفى المؤلف أسماءً معينةً ومعلومات تحديد الهوية لضمان السرية. نُشر هذا المقال في البداية ضمن سلسلة بعنوان «الإجراءات والرؤى ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

الفصل التاسع عشر



شركة كريم (Careem): تجربة محلية لحل مشكلات اقتصاد المشاركة

ميلودينا ستيفنز



يُعـرف اقتصـاد المشـاركة (الـذي يُطلـق عليـه أيضـاً الاقتصـاد العابـر واقتصـاد المنصـات واقتصـاد الوصـول والاسـتهلاك التعاونـي) بأنـه «نشـاط يعتمـد علـى الأقـران للحصـول علـى السـلع والخدمـات أو منحهـا أو مشـاركتها، ويتـم تنظيمـه مـن خـلال الخدمـات المجتمعيـة عبـر الإنترنـت».[1] ومـن المتوقـع أن يصـل حجـم اقتصـاد المشـاركة العالمـي إلـى 335 مليـار دولار أمريكـي بحلـول عـام 2025.[2] فبحلـول هـذا الوقـت، سـتزيد مجـالات الإقـراض بيـن الأقـران والتوظيـف عبـر الإنترنـت والإقامـة بيـن الأقـران ومشـاركة المواصـلات وبـث الموسـيقى ومقاطـع الفيديـو حصتهـا فـي الاقتصـاد العالمـي مـن 5 ٪ إلـى أكثـر مـن 50 ٪.[3] ويبلـغ حجـم

(1) ج. همـاري (Hamari, J.)، وم. سـجوكلينت (Sjo€klint, M.) وأ. يكونيـن (Ukkonen, A.) (عـام 2015). The sharing economy: Why people participate in collabـ orative consumption. (اقتصـاد المشـاركة: أسباب مشاركة الأشخاص في الاستهلاك التعاوني). صحيفة Journal of the Association for Information Science and Technology. مقتبـس مـن https: / /doi.org /10.1002 /asi.23552. تاريـخ زيـارة الموقـع 16 فبرايـر عـام 2017.

(2) Yaraghi, N. وRavi, S. (مـارس 2017). The current and future state of the sharing economy (الوضـع الحالـي والمسـتقبلي لاقتصـاد المشـاركة). مؤسسـة بروكينغـس (Brookings) الهنـد، سلسـلة Impact Series رقـم 032017.

(3) ر. فوغـان (Vaughan, R.) وج. كاوكسـورث (Hawksworth, J.) (عـام 2014). The sharing economy (اقتصـاد المشـاركة). موقـع Pwc.co.uk، (أغسـطس)، 10ـ1.

Future Governments (حكومات المستقبل)
Actions and Insights ـ Middle East North Africa (الإجـراءات والـرؤى- الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيـا) المجلـد 7، مـن 347 إلـى 365

doi:10.1108/S2048ـ757620190000007019/2048ـ7576

اقتصاد المشاركة في سوق مجلس التعاون الخليجي 10.7 مليارات دولار أمريكي، بينما تبلغ قيمة وسائل النقل 2.97 مليار دولار أمريكي .[4]

وتُعد كريم (Careem) إحدى خدمات مشاركة المواصلات في دولة الإمارات. وقد نالت لقب التفرد يونيكورن (Unicorn) النادر في المنطقة. بدأت الشركة عملها في عام 2012 وخلال ست سنوات فقط، اتسع نطاقها ليشمل أكثر من 100 مدينة في 14 دولةً ووصلت قيمتها إلى أكثر من مليار دولار أمريكي ومليون سائق. كما تميزت عن غيرها من الشركات العالمية المنافسة باتباع نهج محلي شامل لحل المشكلات. ومع ذلك، وفي هذا النظام الاقتصادي، لا تزال هناك فرصة مهمة لاستغلالها؛ إذ تتوافر إمكانية الحصول على مزيدٍ من ألقاب يونيكورن (Unicorn) باستخدام المواهب المحلية، ويجب على شركة كريم (Careem) أن تطور نفسها لمواجهة التحديات العالمية المستقبلية بشكل مباشر مع تغيير مفهوم التنقل نفسه. (ملاحظة: أعلنت شركة أوبر (Uber) الأمريكية استحواذها على شركة (كريم) في شهر مارس 2019 في أكبر عملية استحواذ لتطبيق إلكتروني في الشرق الأوسط). (محرر الطبعة العربية)

بداية من عام 2012 وحتى عام 2016، شهدت شركة كريم (Careem) نمواً شهرياً يصل إلى 30 ٪ في أسواقها الأساسية. ومع ذلك، لا تقدم شركتا كريم (Careem) وأوبر (Uber) سوى نحو 1 ٪ من إجمالي خدمات المواصلات في هذه الأسواق. فكيف تتقدم شركة كريم (Careem) رغم دخول عدد من المنافسين لأسواق التي تحظى فيها بميزة المحرك الأول؟

أول وأهم الأسئلة بالنسبة إلى شركة كريم (Careem) هو: ما هي الاستراتيجية التي ينبغي أن تطبقها خلال خمس سنوات؟ وهل ينبغي أن تظل في منطقة

(4) Go_Gulf. (عام2018). Sharing economy in the Middle East _ Statistics and trends (اقتصاد المشاركة في الشرق الأوسط ـ الإحصاءات والاتجاهات). مخطط المعلومات البياني. مقتبس من https: / /www. go_gulf.com /blog /sharing_economy_middle_east/ . تاريخ زيارة الموقع 27 أغسطس عام 2018.

الأمـان؟ أم يجـب أن توجـد فـي الأسـواق المتخصصـة؟ وهـل تنتقـل إلـى حلـول التنقـل أم الخدمـات الجديـدة؟ التنقـل فـي حـد ذاتـه غيـر مؤكـد، وفـي ظـل اقتصـاد المشـاركة، قـد تهيمـن المنصـات علـى السـوق فعـلاً. فمـا هـو المطلـوب لنجـاح إحـدى المنصـات؟ تتطلـب المنصـات نطاقـاً خاصـاً عندمـا تسـتثمر فـي مئـات الملاييـن مـن الـدولارات. وتقـول شـركة كريـم (Careem) إنهـا تركّـز علـى التنقـل، أي جميـع الوسـائل التـي يمكـن أن تنقـل الأشـخاص، فمـن خـلال التطبيـق الخـاص بهـا، يمكنهـا توسـيع نطاقهـا.

19.1. مؤسسو التغيير

تُعـد شـركة كريـم (Careem) نتـاج حدثيـن مهميـن جمعـا شـخصين مختلفيـن؛ إذ نشـأ مُدثـر شـيخة (Mudassir Sheikha) فـي كراتشـي، أكبـر مـدن باكسـتان، حيـث عمـل والـده تاجـراً ناجحـاً لـلأرز وكانـت والدتـه ربـة منـزل. ذهـب مدثـر (Mudassir) إلـى الولايـات المتحـدة الأمريكيـة لتلقـي التعليـم العالـي، وتخـرج فـي عـام 1999 فـي جامعـة جنـوب كاليفورنيـا وحصـل علـى درجـة البكالوريـوس فـي الاقتصـاد وعلـوم الكمبيوتـر، ثـم انتقـل إلـى العمـل فـي قطـاع التكنولوجيـا. بـدأ حياتـه المهنيـة بالعمـل فـي شـركة برمجيـات تريولوجـي (Trilogy) ثـم انتقـل بعـد ذلـك إلـى إحـدى شـركات التكنولوجيـا الناشـئة وهـي برايـنس (Brience). وكانـت تجربـة رائعـة، إذ كانـت شـركة برايـنـس (Brience) رائـدة فـي مجـال برامـج الهاتـف المحمـول الخاصـة ببيانـات الهاتـف، وجمعـت مبلـغ 200 مليـون دولار أمريكـي فـي التمويـل، ولكنهـا لـم تتمكـن مـن الوصـول إلـى مرحلـة الاكتتـاب العـام فتوقفـت عـن العمـل فـي عـام 2003. منحـت هـذه التجربـة مدثـر (Mudassir) فرصـاً جيـدة فـي مجـال صناعـة تكنولوجيـا الهاتـف المحمـول، إذ كانـت شـركة برايـنس (Brience) تحتـل الصـدارة فـي ذلـك الوقـت فـي مجـال برامـج الهواتـف المحمولـة. ثـم بـدأ العمـل فـي شـركة استشـارية سـوليرنت (Solerent). قدّمـت شـركة سـوليرنت (Solerent) المشـورة للشـركات والحكومـات بشـأن حلـول بيانـات برامـج الهواتـف المحمولـة. ثـم حصـل علـى درجـة الماجسـتير

مـن جامعـة سـتانفورد فـي عـام 2003. وفـي أشـهر الصيـف، كان مدثـر (Mudassir) يعمـل فـي شـركة جي.تي.فـي (Garage Technology Ventures) (GTV)، وصنـدوق رأس المـال الاسـتثماري فـي مرحلـة مبكـرة فـي وادي السـيليكون أسسـه جـاي كاوازاكـي (Guy Kawasaki) ليتعلـم كيـف يعمـل المسـتثمرون علـى زيـادة التمويـل.

انضـم مدثـر (Mudassir) إلـى شـركة ديفايـس إنيويـر (DeviceAnywhere) فـي عـام 2003، وعمـل شـريكاً مؤسسـاً مـع موظَّفَيـن آخريـن كانـا يعمـلان فـي شـركة براينـس (Brience) وفتحـا مكتبـاً خاصـاً فـي باكسـتان ـ يُسـمى موبايـل كومبليـت (Mobile Complete). كانـت الشـركة منصـة متميـزة لاختبـار تطـوّر برامـج الهواتـف المحمولـة. نجحـت شـركة ديفايـس إنيويـر (DeviceAnywhere) فـي زيـادة التمويـل بعـد سـنتين مـن تأسيسـها، واقتصـر نطـاق عملهـا فـي باكسـتان قبـل أن تسـتحوذ عليهـا شـركة كينـوت سيسـتمز (Keynote Systems) فـي عـام 2011 مقابـل 60 مليـون دولار أمريكـي.

فـي ذلـك الوقـت، عـاد مدثـر (Mudassir) إلـى الولايـات المتحـدة، وفـي عـام 2008 قـرر الانضمـام إلـى شـركة ماكينسـي آنـد كومبانـي (McKinsey & Company) فـي دبـي. وبالرغـم مـن أن تجربـة مدثـر (Mudassir) أثبتـت أنـه يمكـن أن يصبـح رجـل أعمـال ناجحـاً لشـركة تكنولوجيـا ناشـئة، شـعر مدثـر (Mudassir) أن تجربـة شـركة ماكينسـي (McKinsey) سـتمنحه الإطـار والأسـاس الـذي يحتـاج إليـه للتعامـل مـع العمليـات التجاريـة. فعنـد انضمامـه، اعتقـد أنـه سيقضي في هـذه الشـركة مـا لا يزيـد علـى عامين، ولكنـه قضـى فيهـا أربعـة أعـوام، كان لا يـزال يعمـل فـي شـركة ماكينسـي (McKinsey) عندمـا بـدأ يسـأل نفسـه: مـاذا أفعـل؟ لـن أحقـق أي نجـاح بهـذه الطريقـة.

أسـس كارل ماجنـوس أولسـون (Karl Magnus Olsson) شـركته الخاصـة أولسـون سوليوشـنز أب (Olsson Solutions AB) فـي عـام 1998 عندمـا كان عمـره 15 عامـاً. وكانـت شـركة استشـارية ناشـئة لتكنولوجيـا المعلومـات تقـدم خدمـات دعـم للشـركات الصغيـرة والمتوسـطة. ثـم أنهـى ماجنـوس (Magnus) عملـه فـي الشـركة عندمـا قـرر مواصلـة تعليمـه العالـي. تخـرّج ماجنـوس (Magnus) فـي جامعـة لونـد

الشكل 19.1: المؤسس مدثر (Mudassir) وأحد زملائه في الأيام الأولى



المصدر: شركة كريم (Careem)

(Lund University) عـام 2006 وحصـل علـى درجـة الماجسـتير فـي مجـال الهندسـة وعلـوم الكمبيوتـر. حـاول ماجنـوس (Magnus) إطـلاق نسـخة سـويدية لحسـاب فيسـبوك (Facebook) فـي اسـتوكهولم باسـم أولسـون سوليوشـنز (Olsson Solutions). ثـم انتقـل إلـى دولـة الإمـارات بعـد حصولـه علـى عـرض عمـل مـن شـركة ماكينسـي آنـد كومبانـي (McKinsey & Company) ليشـغل منصـب مدير المشـاركة. وفـي عـام 2011، أُصيـب ماجنـوس (Magnus) بمـرض تمـدد الأوعيـة الدمويـة فـي الدمـاغ واضطـر إلـى إجـراء جراحـة. وبعـد تجـاوز هـذه المحنـة، سـأل نفسـه: مـاذا أفعـل فـي حياتـي؟ مـا الإنجـازات التـي حققتهـا؟ بعـد عملـه لمـدة خمسـة أعـوام فـي شـركة ماكينسـي (McKinsey)، كان لديـه شـغف جديـد لتقديـم شـيء ذي قيمـة.

كان مدثـر (Mudassir) وماجنـوس (Magnus) يعرفـان بعضهمـا باعتبارهمـا عضويـن فـي شـبكة مـن الأشـخاص العامليـن فـي مجـال التكنولوجيـا فـي الشـرق الأوسـط، وعمـلا فـي مشـاريع متماثلـة. وعندمـا كان ماجنـوس (Magnus) يتسـاءل عـن الخطـوة

القادمـة، وصـل مدثـر (Mudassir) إلـى الفكـرة نفسـها بطريقـة مختلفـة (الشـكل 19.1). يقـول مدثـر (Mudassir):

«جاءت رغبتنا في تقديم شيء ما قبل فكرة «ما الذي يجب تقديمه». إذ كانت لدينا معلومات شاملة بشأن ما يمكننا القيام به، ولكن أدركنا أننا نرغب في الابتكار وتقديم شيء مُجدٍ وعظيم. وكان الدافع وراء ذلك هدفين، بالنسبة إلى ماجنوس (Magnus) [...] خضع لعملية جراحية في الدماغ في عام 2011، وبعد العملية فكّر في حياته وما ينبغي القيام به إذا نجا وحصل على فرصة أخرى. ثم أدرك ماجنوس (Magnus) أنه يجب أن يقضي حياته في تقديم شيء ذي مغزى يسهم بصورة إيجابية في هذا العالم، بحيث يكون الإنجاز الذي يحققه في نهاية المطاف شيئاً عظيماً - فلا يقتصر تأثيره على نطاق محدود فحسب، بل يمتد إلى آفاق عالمية غير محدودة. خرج من هذه التجربة عازماً بالفعل على [...] أن يعيش حياته بطريقة مختلفة [...] وسمى نفسه ماجنوس 2.0 (Magnus 2.0.) غادر ماجنوس (Magnus) عازماً على تحقيق هدفه الجديد في الحياة.

كنت أعيش هذه المرحلة عندما توقفت شركة ديفايس إنيوير (Device Anywhere) عن العمل وحصلتُ على أموال مكنتني من الاستقلال مادياً وتحمل المزيد من المخاطر في الحياة. في الوقت نفسه تقريباً، إذ تم تكليفي بمشروع كان يجب عليّ فيه إعداد قائمة تضم أكبر الشركات في باكستان، وأدركت في ذلك الوقت، بشكل مفاجئ ومذهل، أن شركة واحدة فقط تبلغ قيمتها مليار دولار أو أكثر. فالواقع أن دولةً بحجم باكستان يبلغ عدد سكانها 200 مليون نسمة تقريباً لا يمكنها إنشاء مؤسسات وشركات كبيرة مثل الغرب. تتميز السويد بالعديد من الشركات بهذا الحجم رغم أن عدد سكانها يبلغ 9 ملايين نسمة. وتُعد هذه الشركات كبيرة وبارزة جداً مثل شركة إيكيا (IKEA) وشركة فولفو (Volvo) وشركة سبوتيفاي (Spotify).. فما المانع من إنشاء مؤسسات بهذا الحجم، نحن أذكياء ونعمل بجد ونتحلى بروح المغامرة [...].

وعندما التقيت ماجنوس (Magnus) بعد عمليته الجراحية بفترة قصيرة وأخبرني أنه يرغب في تقديم شيء عظيم ومُجدٍ، كان لهذه العبارة وقع قوي عليَّ. أود تقديم شيء رائع يحتل الصدارة في المنطقة ويمكن أن يكون مصدر فخر ورفاهية للمنطقة. فإذا تمكننا من القيام بذلك، فسنخبر العالم بأننا لا نعرف المستحيل».

بدأ مدثر (Mudassir) وماجنوس (Magnus) بطرح الأفكار المحتملة المتعلقة بالشركة الناشئة؛ إذ أعدّا قائمة بالمشاكل التي واجهاها أثناء إقامتهما في الشرق الأوسط. وشملت تلك الأفكار الرعاية الصحية والتعليم والخدمات اللوجستية، ولكنها استقرت في نهاية المطاف على وسائل النقل.

وبصفتهما خبراء استشاريين، قضى مدثر (Mudassir) وماجنوس (Magnus) الكثير من الوقت في السفر إلى مدن مختلفة ومثّل النقل البري دائماً تحدياً؛ إذ كان يتأخر سائقو سيارات الأجرة أو يضلون الطريق أو يدفعون مبالغ كبيرة أو ينتابهم القلق بشأن سلامتهم في بعض الأحيان. وكانت الخدمات الموجودة في المنطقة غير جديرة بالثقة، ولاسيما بالنسبة لرجال الأعمال المسافرين الراغبين في الالتزام بالمواعيد والثقة في التنقل بين المدن الجديدة. وكان العديد من هذه النقاط تجارب شائعة عبر دول أخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب آسيا (MENASA). كان مدثر (Mudassir) وماجنوس (Magnus) يتطلعان إلى تحقيق قيمة من خلال توفير تكنولوجيا يمكن أن تقدم خدمة نقل حسب الطلب وسريعة وفعالة وجديرة بالثقة. ذكر مدثر (Mudassir) قائلاً:

«كلما زادت المشاكل، زادت الفرص المتاحة. ولم تكن وسائل النقل مجرد فرصة للشركات فحسب، بل كانت فرصة للمستهلكين أيضاً. كانت المنطقة تعاني من فجوة كبيرة في البنية التحتية، وأدركنا أن ما نتطلع إلى تحقيقه قد يجدي نفعاً. عرفنا وجهة نظر السائق (وليست وجهة نظر تمكين المستهلكين) [...] ووجدنا أنه يمكن أن نجعل حياتهم أسهل من خلال مساعدتهم على الحصول على مصدر إضافي للربح».

19.2. الانتقال إلى استراتيجية السوق وابتكاراته

تـم تسـجيل كريـم (Careem) كشـركة فـي دبـي فـي مـارس عـام 2012. أطلـق مدثـر (Mudassir) وماجنـوس (Magnus) اسـم كريـم (Careem) علـى الشـركة لثلاثـة أسـباب. أولاً، تـم تأسـيس الشـركة أول يـوم مـن شـهر رمضـان (رمضـان كريـم). ثانيـاً، مباركـة الشـركة؛ إذ كان الأمـل معقـوداً علـى أن تتطـور شـركة كريـم (Careem) وتصبـح كبيـرة ومجدية وأن يُحدث مدثـر (Mudassir) وماجنـوس (Magnus) فرقـاً في حياة الأشـخاص. فكلمـة كريـم (Careem) تعنـي الكـرم. وأخيـراً، كانـت كلمـة كريـم (Careem) توريـة لكلمـة «سـيارة».

وبعـد التقييـم المبدئـي للسـوق، وضـع الثنائـي سـتة أسـابيع حـداً زمنيـاً لطـرح خدمـات الشـركة. ونظـراً لوجـود ارتبـاط محـدد بإطـلاق اسـم سـائق علـى سـائقي سيارات الأجـرة، تُطلـق شـركة كريـم (Careem) علـى سـائقيها اسـم «كابتـن». وكانـت دبـي أول سـوق للشـركة، ثـم توسـعت سـريعاً إلـى أبوظبـي. وكان الهـدف الأساسـي الشـركات. تـم إطـلاق شـركة كريـم (Careem) فـي يوليـو عـام 2012 خـلال شـهر رمضـان المبـارك، وهـو فتـرة ركـود نسـبية للأعمـال فـي الدولـة. وبالرغـم مـن أن الكثيـر قـد يعتقـد بـأن الوقـت لـم يكـن مناسـباً لطـرح منتـج جديـد، كان مدثـر (Mudassir) يعتقـد أن الوقـت كان مثاليـاً. خـلال شـهر ديسـمبر، الـذي يعـد ذروة الموسـم السـياحي، كان السـائقون مشـغولين جـداً لدرجـة أنهـم لـم يفكـروا في اغتنام الفـرص. ونظـراً لانخفـاض الطلـب، اتجـه العديـد مـن السـائقين إلـى البحـث عـن طـرق بديلـة للحفـاظ علـى سـبل عيشـهم، ومـن ثَـمَّ رحبـوا بشـركة كريـم (Careem) بحفـاوة وانتشـر الخبـر بسـرعة عـن فرصـة العمـل الجديـدة. عيّنـت شـركة كريـم (Careem) فـي البدايـة 25 سـائقاً خـلال الجولـة الأولـى فـي دبـي. نظـراً لأن مدثـر (Mudassir) وماجنـوس (Magnus) كانـا يقومـان بتقديـم حـل مشـكلة تواجـه الشـركات الكبيـرة، فقـد تمكّنـا بسـرعة مـن التوقيـع مـع العديـد مـن هـذه المؤسسـات.

وبالرغـم مـن أن مدثـر (Mudassir) وماجنـوس (Magnus) كان لهمـا قائمـة أمنيـات لمسـتوى أداء خدمتهمـا، فـإن منتـج الحـد الأدنـى القابـل للتطبيـق (MVP) لديهمـا وقـت

طرح المنتج كان عبارة عن خدمة حجز قائمة على الموقع الإلكتروني لحجز سيارات الشركات. وعند استلامهما للحجوزات، كانا يقومان بالاتصال بالسائقين والتوفيق بينهم وبين احتياجات العميل. وقد راقبا المنتج باستمرار؛ إذ كانا يرسمان خطة لمتابعة النمو والحصول على الملاحظات إن حدث تراجع لفهم الأسباب. وحتى لاحقاً، بعد وضع معايير للمنتج، سيراقبان كل مدينة من خلال تجميع البيانات كل 15 دقيقة ومقارنتها بالأداء السابق؛ إذ حددا لنفسيهما هدفاً للنمو بنسبة 25 ٪ شهرياً. ولأنهما كانا يعانيان من ضائقة مالية، كانا يقتصدان قدر الإمكان؛ فغالباً ما كان يقود مدثر (Mudassir) السيارات ويدير أولسون (Olsson) خطوط الاتصال. وكان ذلك يزعج والدي مدثر (Mudassir) في البداية إذ اعتقدا أن مدثر (Mudassir) غيّر مهنته الراقية ليصبح سائق سيارة أجرة.

تمثلت معظم استثمارات الثنائي في البداية في توظيف فريق خاص. وكان ذلك صعباً بسبب عدم توافر الأموال لمطابقة أسعار السوق، ولكنهما لم يرغبا في القضاء على المواهب. وجد الثنائي أشخاصاً استثنائيين ولكنهما لم يتمكنا إلا من إدارة 50 ٪ من نسبة أرباحهما في السوق. وكان الثنائي يعاني من ليالي الأرق بسبب إدارة رأس المال المتداول (الشكل 19.2). يقول مدثر (Mudassir):

«ركّزنا بصورة أكبر على تعيين الأشخاص المناسبين. إذ يمكن أن يكون لديك فكرة رائعة ولكن إذا لم تتوافر المواهب المناسبة لتنفيذها، فستصبح الخطط بلا جدوى. كنا نعاني من ضائقة مالية سابقاً لدرجة أننا لم نقدم سوى نصف ما اعتاد عليه العملاء».[5]

ولكن اختيار الأشخاص المناسبين كان مجدياً وتمكّنت شركة كريم (Careem) بعد فترة قصيرة من تأسيس ثقافة ناجحة. ركّز الثنائي على بناء مؤسسة دائمة،

(5) أ. حسين (7) (Husain, O.) فبراير 2017). How this Pakistani built a billion_dollar company (كيف تمكن هذا الباكستاني من إنشاء شركة بقيمة مليار دولار). صحيفة إكسبرس تريبيون (Express Tribune). مقتبس من https: / /tribune.com.pk /story /1319269 /pakistani ـ built_billion_dollar_startup/ . تاريخ زيارة الموقع 28 يناير عام 2018.



الشكل 19.2: الأيام الأولى: مركز الاتصال والتعرف على السائقين





المصدر: شركة كريم (Careem)

لا شـركة ناشـئة تسـعى إلـى البحـث عـن مخـرج، فترجـم الثنائـي الأقـوال إلـى أفعـال. ونظـراً إلـى وجـود مدثـر (Mudassir) فـي وادي السـيليكون، فقـد كان علـى دراية بحقيقـة شيوع والمشاركة في الأسـهم، التي يتـم الحصـول عليها مـن خـلال العمـل، عنـد تأسـيس شـركة ناشـئة.

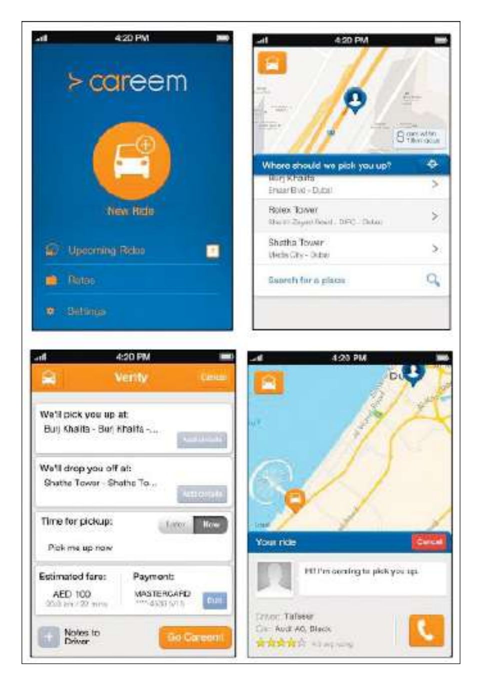
شـجعت الأسـهم الموظفيـن علـى الالتـزام بالمؤسسـة بالرغـم مـن أن المفهـوم لـم يـزل غيـر اعتيـادي فـي المنطقـة. فلـم يقتنـع العديـد مـن المسـتثمرين وأعضـاء مجلس الإدارة بهـذا المبـدأ، ولكـن شـركة كريـم (Careem) مضـت قدمـاً وعرضـت خيـار الاكتتـاب فـي الأسـهم علـى الموظفيـن علـى أيـة حـال، لأن المؤسسـين كان لهمـا رأي الأغلبيـة في هـذا القـرار. وأشـار هـذا الوضـع إلـى أن المؤسسـين بصفتهمـا أصحـاب الأغلبيـة كانـا يدفعـان معظـم التكاليـف، ولكـن ذلـك كان يتوافـق مـع رؤيتهمـا لتقديـم شـيء رائـع للمنطقـة. وبحلـول عـام 2018، امتلـك الموظفـون نسـبة 15-20 ٪ مـن أسـهم الشـركة. وهـذا مـا ذكـره مدثـر (Mudassir) قائـلاً:

«تبيَّـن فيمـا بعـد أن هـذا القـرار كان أحـد أفضـل القـرارات التـي اتخذناهـا. شـهدت المنطقـة درجـة كبيـرة مـن الوعـي بشـأن هـذا المفهـوم وأصبحـت الشـركات الناشـئة

الآن تمنـح الأسـهم لموظفيهـا الأساسـيين. لقـد سـمحنا للبعـض ببيـع أسـهمهم للتأكيـد علـى أن هـذه الأمـوال حقيقيـة. وأصبحـت قصـة مدويـة حـول الأسـهم ونـوع السـلوك الـذي أثارتـه، ولاسـيما أننـا ندفـع للأشـخاص أقـل مـن قيمـة السـوق. تضمـن القيمـة المحتملـة للأسـهم الالتـزام بنمـو الأعمـال التجاريـة».

وبعـد فتـرة قصيـرة جداً، بـدأت شـركة كريـم (Careem) فـي توسـيع نطـاق خدماتها للعمـلاء الآخريـن، إذ بـدأ الطلـب يـزداد عليهـا مـن قطـاع الشـركات أكثـر ممـا كان متوقعـاً. وكانـت النسـاء مـن أوائـل المسـتخدمين للخدمـة (إلـى جانـب عمـلاء الشـركات) والأشـخاص الذيـن يطلبـون سـيارات الأجـرة مـن المناطـق النائيـة. وبحلـول 2013، أقامـت شـراكة مـع 30 شـركة مـن شـركات الليموزيـن التـي توظـف

الشكل 19.3a: تطبيق كريم (Careem) (2013 في مقابل 2018)



المصدر: شركة كريم (Careem) [6]

(6) المرجع نفسه.

ما يقرب من 400_300 سائق.[7] وكان هذا هو الحال أيضاً عندما وجَّهت شركة كريم (Careem) الاهتمام إلى السوق الاستهلاكية.

طرحت شركة كريم (Careem) تطبيق الهاتف المحمول عام 2013. لتلبية احتياجات المستهلكين، واستجابةً لحقيقة أن شركة أوبر (Uber) كانت تفكر في الدخول إلى السوق (راجع الشكل 19.3 أ لرؤية منتج تطبيق الهاتف المحمول في مراحله الأولية). سُمي التطبيق في البداية بخدمة NOW (راجع الشكل 19.3 ب) التي أتاحت للعملاء متابعة أماكن رحلاتهم. وكانت نسبة 70 ٪ من الطلبات عبارة عن سيارات محجوزة مسبقاً.[8] على سبيل المثال، قدّمت شركة ومضة (Wamda)، التي تلبي احتياجات مؤسسي الشركات الناشئة المحلية، تخفيضات تصل إلى 30 درهماً (8 دولارات أمريكية) لهؤلاء العملاء الذين انضموا إلى شركة كريم (Careem) من خلالهم على حساب كريم (Careem) على فيسبوك (Facebook).[9]

كما تلقى العملاء إشعاراً عبر الرسائل القصيرة يمكنهم من خلاله تقييم السائقين. وفي ذلك الوقت، ذكر أولسون (Olsson) أن أهم نقاط القوة لدى الشركة هي الموثوقية؛ إذ كان السائقون يصلون في الوقت المحدد بنسبة 95 ٪ ويتأخرون لمدة خمس دقائق بحد أقصى بنسبة 99 ٪.[10]

وبخلاف الخدمات الأخرى المماثلة، أُنشئت مراكز الاتصال الخاصة بشركة كريم (Careem) ليس بهدف دعم العملاء فقط، بل لدعم السائقين أيضاً. لم

---

(7) ن. كرولي (Curley, N.) (2013, February 24). كريم (Careem), the أوبر (Uber) of the Middle East, launches mobile app (إطلاق شركة كريم (Careem)، وهي شركة مثل أوبر (Uber) في الشرق الأوسط لتطبيق الهاتف المحمول)، شركة ومضة (Wamda). مقتبس من https://www.wamda.com/2013/02/ كريم (Careem)_the_أوبر (Uber)_of_the_middle_east_launches_mobile_app. تم الاطِّلاع على المقالة بتاريخ 28 يناير 2018.

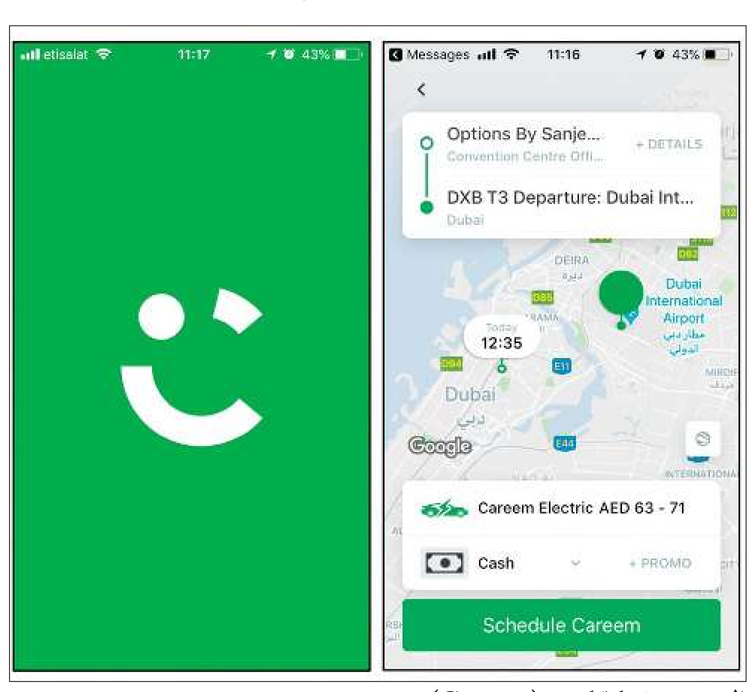
(8) مقتبس من https://www.wamda.com/2013/09/ أوبر (Uber)_vs_كريم (Careem)_dubai_saudi_arabia

(9) المرجع السابق.

(10) المرجع السابق.

تضم معظم الأماكن التي تعمل بها شركة كريم (Careem) عناوين أو خرائط محدّثة على نظام GPS أو الخرائط المادية أو خرائط (Google)، وهذا يجعل من الصعب الوصول إلى العناوين. على سبيل المثال، بدأت دولة الإمارات في توحيد العناوين بين عامي 2014 و2015 فقط.(11) وحتى ذلك الحين، كان معظم الأشخاص يتلقون رسائلهم عبر رقم صندوق مكتب البريد، ويصفون أماكن

الشكل 19.3: تابع



المصدر: شركة كريم (Careem)

(11) أنور أحمد (8 يونيو عام 2015). Abu Dhabi streets assigned new numbers (رقمت أبوظبي شوارعها). The National. مقتبس من https://www.thenational.ae/uae/abu_dhabi_streets_assigned_new_numbers_1.97237. تاريخ زيارة الموقع 10 أغسطس عام 2018؛ برنامج 7 / Emirates 24 (2014). Learn how to find your address in Dubai (التعرف على كيفية البحث عن عنوانك في دبي)، بتاريخ 23 مايو. مقتبس من http://www.emirates247.com/news/learn_how_to_fi d_your_address_in_dubai_2014_05_23_1.550087 تاريخ زيارة الموقع 13 أغسطس عام 2018.

إقامتهم بالمعالم البارزة الموجودة فيها، ويمكن أن يطلب السائق المساعدة إذا ضل الطريق. كما اضطلع السائقون بدور أساسي لمساعدة شركة كريم (Careem) على تطوير خرائطها لضمان الوصول في الوقت المحدد لتحقيق أقصى استفادة من المعرفة الجماعية. حقق سائقو شركة كريم (Careem) أرباحاً أكبر بنسبة 30 ٪ مقارنة بسائقي سيارات الأجرة في ذلك الوقت. وسرعان ما أصبح هذا النهج الشامل علامة مميزة في السوق. وكانت شركة كريم (Careem) تقبل المبالغ النقدية وبطاقات الائتمان، الأمر الذي كان يمثل أهمية في منطقة تثق في المعاملات النقدية. بينما بدأت شركة أوبر (Uber) قبول المبالغ النقدية في عام 2015 فقط.

لم يتم قبول جميع السائقين إلا بعد الانتهاء من إجراءات التدريب والفحص الإلزامية، بخلاف شركة أوبر (Uber). فعلى سبيل المثال، عندما بدأت الشركة العمل لأول مرة في المملكة العربية السعودية، كان السائقون يرتدون ملابس غير رسمية ولا يساعدون العملاء في حمل حقائب الأمتعة ولا يفتحون الأبواب، ومن ثَمّ كان من الضروري توضيح ما ينبغي أن تقدمه خدمة الليموزين. مثّل معظم الشركاء الذين تعاونت معهم شركة كريم (Careem) شركات صغيرة تمتلك مجموعة من السيارات يبلغ عددها 20–30 سيارة، في حين تُفضل دول مجلس التعاون الخليجي السيارات الرياضية متعددة الأغراض، فوجب على شركة كريم (Careem) استخدام سيارات رياضية متعددة الأغراض مبدئياً حتى تقنع السوق بالاستثمار في سيارات فاخرة مثل سيارة لكزس.

ولتوسيع نطاق خدماتها في السوق، بدأت كريم (Careem) التركيز على شرائح جديدة من العملاء؛ إذ طرحت خدمة التوصيل السريع التي يُطلق عليها خدمة Box في عام 2017، التي ربطت العملاء بسائقي الدراجات النارية. وفي عام 2016، وقّعت شركة كريم (Careem) اتفاقية شراكة مع شركة طيران الإمارات تتيح لأعضاء برنامج الولاء (أعضاء برنامج سكاي واردز) كسب أميال سكاي

واردز. إذ يكسب الأعضاء ميل سكاي واردز مقابل كل 2 دولار أمريكي يتم إنفاقه لصالح شركة كريم (Careem). وقد طُرح هذا العرض في تسع دول في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. كانت شركة طيران الإمارات في ذلك الوقت تضم 16 مليون عضو.[12]

وفي عام 2013، درست شركة كريم (Careem) أحوال السوق في الدوحة (قطر) وبدأت العمل في المملكة العربية السعودية من خلال طرح خدماتها في مرحلة تجريبية في الرياض، وفي عام 2014، وسّعت نطاق خدماتها في جدة والدمام. ولتوسيع نطاق خدماتها في المملكة العربية السعودية، اشترت شركة كريم (Careem) عنواني (Enwani)، وهي شركة ناشئة أطلقت في عام 2012 وأتاحت للسعوديين مشاركة عناوينهم الدقيقة. انضم عبد الله إلياس، الشريك المؤسس لشركة عنواني (Enwani) إلى الفريق المؤسس لشركة كريم (Careem) لقيادة تطوير السوق في المملكة العربية السعودية. وبدأت شركة كريم (Careem) العمل مع جوجل (Google) لتتيح للمستخدمين الباحثين عن الاتجاهات على خرائط جوجل (Google) النقر على رمز تأجير السيارات حسب الطلب الذي يوضح أقرب سيارة لشركة كريم (Careem).

خططت شركة كريم (Careem) لاستثمار 100 مليون دولار أمريكي حتى عام 2021 في مجال البحث والتطوير. وفي عام 2016، افتتحت الشركة مراكز جديدة للبحث والتطوير في برلين وألمانيا وكراتشي، أكبر مدن باكستان. وفي عام 2015، تعاونت شركة كريم (Careem) مع نيكست فيوتشر ترانسبورتيشن (Next Future Transportation)، وهي شركة مقرها الولايات المتحدة، لتقديم «مركبات

(12) صحيفة جلف نيوز (10) . (Gulf News نوفمبر عام 2012). Dubai's Emirates enters miles partnership with كريم (Careem) (دخول شركة طيران الإمارات بدبي في شراكة مع شركة كريم (Careem) بشأن الأميال. مقتبس من الموقع -http: / /gulfbusiness.com /dubais emirates_enters_miles_partnership_كريم (Careem)/ . تاريخ زيارة الموقع 10 أغسطس عام 2018.

صغيرة كهربائية ذاتية القيادة تعمل بالبطارية» واختبرت التجربة في دبي في عام 2017. وفي العام نفسه اشترت شركة كريم (Careem) الحصة التي تمثل أقلية بقيمة 500000 دولار أمريكي في أصول الشركة الناشئة المصرية سويفل (Swvl) التي تم تأسيسها منذ ثلاثة أشهر، والتي تربط الركاب بالحافلات الخاصة.

أسس شركة سويفل (Swvl) موظف سابق لدى شركة كريم (Careem). وكان هذا الالتزام بتنمية المواهب المحلية واضحاً في طموح شركة كريم (Careem). وقد ذكر مدثر (Mudassir) هذا قائلاً:

«لدينا ما يقرب من 400 مطوّر يعملون على المنصة في المقرات الرئيسة التابعة لنا في دبي، وعبر مراكز البحث والتطوير التي تقع في برلين وكراتشي. في شركة كريم (Careem)، يعمل المطوّرون في فرق وظيفية مختلفة بدلاً من النموذج التقليدي، إذ يمكن أن يجعل فريق المنتج المهندس في عزلة عن غيره. تعلمنا أهمية الجمع بين المهارات ودمجها فضلاً عن اتباع نهج شامل بحيث يمكن لجميع الأطراف معرفة سياق الحل الذي تعمل على تحقيقه. وفي بداية رحلتنا، كان المطورون مقيمين بالخارج في فينشردايف (VentureDive)، وهي شركة تقدم حلولاً تقنية ومقرها باكستان أسسها خريجو معهد «MIT» للتكنولوجيا».

من الضروري التكيف مع السوق في هذه المنطقة؛ لأن كل دولة على حدة قد لا توفر العدد اللازم لاستدامة تطبيق التكنولوجيا المستند إلى المنصة. ويمكن توضيح التحديات المتعلقة بحجم السوق بعدة طرق. كانت الرسائل القصيرة أحد الأمثلة؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية، يمكنك الاشتراك في خدمة بوابة الرسائل القصيرة وإرسال رسالة قصيرة إلى جميع سكان الدولة، ويبلغ إجمالي عددهم 350 مليون نسمة. وإذا كنت أحد المشتركين في خدمة بوابة الرسائل القصيرة في دولة الإمارات، فلن تتمكن على الأرجح من إرسال الرسائل القصيرة إلى العملاء في المغرب؛ لأن هناك قواعد تتعلق بالأشخاص

الذيـن يمكنهـم إرسـال الرسـائل هنـاك. تتوافـر الركائـز الأساسـية ولكنهـا مجـزأة، ومـن ثَـمّ اضطـرت شـركة كريـم (Careem) إلـى التوقيـع مـع شـركة فـي المغـرب ثـم لبنـان ثـم باكسـتان وهلـم جـراً.

ولـم تكـن كل خرائـط المواقـع متوافـرة أيضـاً فـي الأيـام الأولـى؛ لأنهـا لـم تكـن أولويـة بالنسـبة لجوجـل (Google)؛ فـكان يجـب علـى شـركة كريـم (Careem) إنشـاء قاعـدة بيانـات وخرائـط خاصـة بهـا. إضافـة إلـى ذلـك، اضطـرت الشـركة إلـى إعـداد نظـام الدفـع الخـاص بهـا لتتعامـل نقـداً. أصبـح لـدى شـركة كريـم (Careem) الآن منصـة يمكنهـا اسـتهداف مئـات الملاييـن مـن الأشـخاص حتـى يمكنهـا إطـلاق قطاعـات جديـدة، وترغـب أيضـاً فـي إتاحـة هـذه المنصـة للآخريـن بحيـث تتمكـن الشـركات الناشـئة الأخـرى مـن الاسـتفادة مـن المنصـة ونطاقهـا.

19.3. التمويل اللازم لتوسيع الشركة

عندمـا بـدأ مدثـر (Mudassir) وماجنـوس (Magnus) العمـل، حـاول الثنائـي جـذب المسـتثمرين المحتمليـن، ولحسـن الحـظ أتـت مثابرتهـم بثمارهـا. لـم يكـن مـن السـهل الحصـول علـى التمويـل، ولكنهمـا تمكنـا مـن تحقيـق نجـاح وأربـاح بدايـة مـن السـنة الثانيـة مـع احتـكار السـوق بنسـبة كبيـرة. وهـذه ترتيـب زمنـي لتواريـخ التمويـلات التـي تلقوهـا:

- **29 يوليـو عـام 2013**: التمويـل الأولـي: 1.7 مليـون دولار أمريكـي عبـر صنـدوق إس.تي.سـي. فينشـرس (STC Ventures) (ذراع رأس المـال الاسـتثماري فـي شـركة الاتصـالات السـعودية).
- **9 سـبتمبر عـام 2013**: جولـة التمويـل الأولـى (Series A)، 10.6 ملاييـن دولار الأمريكـي عبـر صنـدوق إس. تـي. سـي. فينشـرس (STC Ventures) (ذراع رأس المـال الاسـتثماري فـي شـركة الاتصـالات السـعودية).
- **3 سـبتمبر عـام 2014**: جولـة التمويـل الثانيـة (Series B)، 12.3 مليـون دولار

أمريكيا، شركة مجموعة الطيار للسفر القابضة وصندوق إس. تي. سي. فينشرس (STC Ventures) لزيادة توسيع نطاق العمليات وتحسينها في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. بعد فترة وجيزة من جولة الاستثمار، قرر الثنائي مدثر (Mudassir) وأولسون (Olsson) جذب المستثمرين من خلال القدرة على تمويل العمليات قدر الإمكان. وكان الثنائي يرغب في العمل في باكستان ومصر.

- **10 نوفمبر عام 2015**: جولة التمويل الثالثة (Series C)، 60 مليون دولار أمريكي قدمتها مجموعة أبراج وشركة مجموعة الطيار للسفر القابضة وصندوق إس. تي. سي. فينشرس (STC Ventures) وشركة بيكو كابيتال (Beco Capital) وشركة إمبالس (Impulse) (إحدى الشركات التابعة لهيئة الاستثمار الكويتية) وشركة لوميا كابيتال (Lumia Capital) وشركة ومضة كابيتال (Wamda Capital). في ذلك الوقت، انتشرت شركة كريم (Careem) في 20 مدينة وحققت معدل نمو 30 ٪ في أسواقها الأساسية في دولة الإمارات والمملكة العربية السعودية ومصر.

- **20 ديسمبر عام 2015**: جولة التمويل الرابعة (Series D)، 350 مليون دولار أمريكي من شركة الاتصالات الحكومية السعودية، وشركة الإنترنت اليابانية راكوتين (Rakuten) وصندوق إس. تي. سي. فينشرس (STC Ventures)، وشركة مجموعة الطيار للسفر القابضة، وشركة بيكو كابيتال (BECO Capital)، وشركة استثمارات السويدي (El Sewedy Investments)، وشركة ومضة كابيتال (Wamda Capital) وغيرها. استحوذت شركة الاتصالات السعودية على 10 ٪ من شركة كريم (Careem) من خلال المساهمة بمبلغ 100 مليون دولار أمريكي. وصلت قيمة شركة كريم (Careem) إلى 1.2 مليار دولار أمريكي و150000 سائق (أو كابتن). وما يثير الاهتمام أن صندوق الثروة السيادية في المملكة العربية السعودية استحوذ على 70 ٪ من شركة الاتصالات السعودية واستثمر أيضاً في

المنافس لشركة كريم (Careem)، وهو شركة أوبر (Uber) (3.5 ملايين دولار أمريكي)[13] تنتشر شركة كريم (Careem) في 11 دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب آسيا عبر 47 مدينة. وقد أُطلق الإصدار كريم 2.0 (Careem).

- **15 يونيو عام 2017**: جولة التمويل الخامسة (Series E)، المرحلة الثانية، 150 مليون دولار أمريكي، استثمارات من شركة المملكة القابضة (KHC) التي يديرها الأمير الوليد بن طلال، وهي شركة استثمار مقرها المملكة العربية السعودية، وشركة دايملر آي جي (Daimler AG)، وهي شركة سيارات مقرها ألمانيا. وكان مستثمرو وادي السيليكون لدى شركة دي سي إم فينشرس (DCM Ventures) وشركة كواتو مانجمنت إل إل سي (Coatue Management LLC) جزءاً من جولة التمويل. توقفت مجموعة أبراج عن العمل من خلال بيع حصتها إلى شركة المملكة القابضة. وانضمت شركة المملكة القابضة التي يديرها الأمير الوليد إلى مجلس إدارة شركة كريم (Careem). كما دعمت شركة المملكة القابضة شركة ليفت (Lyft) (المنافس لشركة أوبر (Uber) ومقرها الولايات المتحدة الأمريكية، إضافة إلى تويتر (Twitter) وسنابشات (Snapchat).
- **7 أغسطس عام 2017**: جولة تمويل الشركات الناشئة. أعلنت شركة مشاركة المركبات الصينية ديدي شوشينغ (Didi Chuxing) عن صفقة تمويل تزيد قيمتها عن مليار دولار أمريكي. انتشرت شركة كريم (Careem) في 80 مدينة عبر 13 دولةً في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب آسيا، إضافة إلى 12 مليون عميل مسجل معها وأكثر من 250000 سائق.

(13) ز. الخليصي (AlKhalisi, Z) (19 ديسمبر عام 2016). أوبر (Uber)'s Mideast rival is worth $1 billion after Saudi investment (قيمة منافس شركة أوبر (Uber) في الشرق الأوسط بلغت مليار دولار أمريكي بعد الاستثمار السعودي). CNN tech. مقتبس من http: / /money.cnn. com /2016 /12 /19 /technology/ كريم (Careem) _saudi_arabia_invest_ment /index.html. تاريخ زيارة الموقع: 13 أغسطس عام 2018.

- **18 أكتوبر عام 2018**: 200 مليون دولار أمريكي من شركة المملكة القابضة وشركة مجموعة الطيار للسفر القابضة وصندوق STV وشركة التجارة الإلكترونية اليابانية راكوتين (Rakuten).

بحلول عام 2018، أصبح لدى شركة كريم (Careem) 100 مدينة في 14 دولةً ووصلت قيمتها إلى ما يزيد على مليار دولار أمريكي وتضم مليون سائق . كانت كريم (Careem) أول شركة «تكنولوجية حاصلة على لقب يونيكورن» من دولة الإمارات.[14]

19.4. العمل مع الحكومات وتقديم الحلول المحلية

أصبحت المركبات الخاصة لا تُستخدم بنسبة 95 ٪.[15] ويجب التنويه إلى أن العديد من أسواق منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب آسيا منظمة للغاية. فعلى سبيل المثال، في دولة الإمارات، لا يمكنك الحصول على مركبات خاصة ولا يمكن للمغتربين بدء نشاط تجاري إضافي وفقاً لقواعد التأشيرة التي تنظم العمل. كان معظم السائقين في دولة الإمارات من المغتربين. عندما بدأت أوبر (Uber) العمل في دولة الإمارات، وفي أواخر عام 2013، تمثَّلت أكبر عقبة أمامها في عدم تمكنها من تقديم تطبيقها بسبب تعقيدات قوانين العمل.[16] وتمتعتْ شركة كريم (Careem) بعلاقات مع شركات الليموزين المُسجَّلة مسبقاً وذلك بموافقة من السلطات ذات الصلة، ما أعطى لها بداية قوية.

(14) Souq.com، كانت منصة التجارة الإلكترونية أول شركة ناشئة تحصل على لقب «يونيكورن» خارج دولة الإمارات.

(15) ن. يراغي (Yaraghi, N.) وس. رافي (Ravi, S.) (مارس 2017). The current and future state of the sharing economy (الوضع الحالي والمستقبلي لاقتصاد المشاركة). مؤسسة بروكينغس (Brookings)، الهند، سلسلة Impact Series رقم 032017.

(16) م. الزرعوني (M. Al Zarooni) (22 أكتوبر من عام 2015. أوبر (Uber) in UAE operating vaccum (شركة أوبر (Uber) في الفراغ التشغيلي في دولة الإمارات) صحيفة خليج تايمز (khaleejtimes). مقتبس من https: / /www.khaleejtimes.com /nation /transport/ أوبر (Uber)_in_uae_operating_in_legal_vacuum. تاريخ زيارة الموقع: 13 أغسطس عام 2018.

عملت الشركة دائماً ضمن حدود القوانين والأطر التنظيمية في دولة الإمارات، تعاونت الشركة مع هيئة الطرق والمواصلات (RTA) في دبي، وهيئة ترانس أبوظبي (TransAD) في إمارة أبوظبي، ويرجع ذلك إلى أنَّ لدى كل إمارة سلطاتها التنظيمية الخاصة وأكبرهما إمارتا دبي وأبوظبي. وفي أكتوبر عام 2016، وقعت شركة كريم (Careem) اتفاقاً مع هيئة الطرق والمواصلات سمح لجميع عملاء شركة كريم (Careem) باستخدام تطبيق الشركة لحجز سيارة أجرة أو ليموزين داخل الدولة من جميع سيارات الأجرة البالغ عددها 9841 سيارة وسيارات الليموزين البالغ عددها 4700. إذ طلبت هيئة الطرق والمواصلات من شركة كريم (Careem) أن تكون رسوم الانتقال أعلى بنسبة 30 ٪ على الأقل عن رسوم الانتقال في سيارات الأجرة. بعدها، سعَّرت شركة كريم (Careem) خدماتها بأقل تكلفة ممكنة على الرغم من أنَّها تطرح حملات ترويجية وتُقدِّم عروضاً خاصة في العديد من الأسواق، ما يجعلها أرخص من سيارات الأجرة التقليدية.

تشهد السوق المصرية تنافساً بينها وبين شركة أوبر (Uber). إذ شهد عام 2016 احتجاجات على وجود شركتي أوبر (Uber) وكريم (Careem) من أصحاب سيارات الأجرة. وبدأ العمل باللوائح المنظِّمة لتطبيقات تأجير السيارات بهدف إدراج سائقي سيارات الأجرة ودفع الضرائب.[17] وفي يونيو عام 2017،[18] طلبت الحكومة الوصول إلى البيانات الفعلية المتعلقة بالعملاء والسائقين والرحلات، إلا أنَّ شركتي أوبر

(17) AFP وكالة فرانس برس. (16 مارس عام 2016). Egypt to regulate أوبر (Uber), كريم ((Careem ride_hailing services (مصر تُنظِّم خدمات توفير سيارات الأجرة التي تُقدِّمها شركتا أوبر (Uber) وكريم (Careem)). موقع صحيفة دايلي ميل (Daily Mail Online). مقتبس من http: / /www. dailymail.co.uk /wires /afp /article_3495608 /Egypt_regulate_أوبر (Uber)_كريم (Careem)_ride_ hailing_services.html. تاريخ زيارة الموقع: 13 أغسطس 2018.

(18) د. والش (Walsh, D.) (2017). Dilemma for أوبر (Uber) and Rival: Egypt's demand for data on riders (ورطة تواجهها شركة أوبر (Uber) ومنافسوها: مصر تطلب الحصول على بيانات حول الركاب). صحيفة نيويورك تايمز (New York Times) بتاريخ 10 يونيو. مقتبس من https: / /www.nytimes.com /2017 /06 /10 /world /middleeast /egypt_أوبر (Uber)_sisi_ surveillance_repression_كريم (Careem).html. تاريخ زيارة الموقع: 13 أغسطس 2018.

(Uber) وكريم (Careem) تمكنتا من إرجاء هذا الأمر، ولكن ثمَّة إمكانية لأن يتحوَّل هذا الطلب إلى قانون. وفي وقت تقديم هذا الطلب، كانت شركة كريم (Careem) تُقدِّم خدماتها إلى ثلاثة ملايين مواطن مصري. ويتمثَّل أحد التحديات التي تشهدها منطقة الشرق الأوسط في ضرورة فرض الدولة إجراءات أمنية مشددة تتعارض مع خصوصية العملاء. وفي وقت لاحق من عام 2018، فُرض حظر على شركتي أوبر (Uber) وكريم (Careem)، ولكن قُدِّم استئناف حوله ورُفع لاحقاً.

العمل على إيجاد حلول محلية هو مفتاح نجاح شركة كريم (Careem). فقد أقرت دولة الإمارات قانوناً في أوائل عام 2017 يُلزِم باستخدام أحزمة الأمان، فطرحت شركة كريم (Careem) في عام 2016 خدمة كريم كيدز (Careem Kids)، وهي سيارة مخصصة مزوَّدة بمقاعد للأطفال مثبَّتة مسبقاً. وفي مصر، قامتْ الشركة بإضافة المراكب النهرية لنقل الركاب في منصاتها. وفي المملكة العربية السعودية، أدخلت الشركة خدمة كريم ون (Careem ONE) لتلبية احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة. ولا يحب المؤسسون الحقيقة التي تفيد بأنَّهم يُشار إليهم غالباً باسم «أوبر الشرق الأوسط». إذ إنهم أولاً اتبعوا نهجاً قائماً على القاعدة الشعبية في حل المشكلات الداخلية التي يواجهونها في السوق المحلية. وثانياً، أظهروا ثقتهم في ثقافة شركتهم وقيمها. وهنا يتحدث مدثر (Mudassir) قائلاً:

«لأننا إذا اتبعنا نهج شخص آخر، فلن نحقق النجاح. لا يمكنك فعل شيء أفضل من شخص آخر توصل إلى هذا الشيء، أليس كذلك؟ لذا، فإننا على ثقة أنَّ المنطق الذي نعمل من خلاله جيد؛ لأننا ركَّزنا دائماً على حل المشكلات الداخلية، ثم على الطريقة التي سنفوز بها في المستقبل، وهي حل المشكلات الداخلية، بدلاً من محاولة معرفة ما يفعله الآخرون واتباع نهجهم».[19]

(19) أ. س. توماس (2016) (Thomas,A.S.). كريم (Careem) : It's full speed ahead for this Middle East Startu (شركة كريم (Careem): تعمل بكامل طاقتها للبدء في منطقة الشرق الأوسط). مجلة Entrepreneur مقتبس من https: / /www.entrepreneur.com /article /254894. تاريخ زيارة الموقع 13 أغسطس 2018.

في باكستان، تعمل شركة كريم (Careem) بفاعلية مع إدارة فليت كو (Fleet Co) وحكومة باكستان بموجب برنامج قروض الأعمال للشباب تحت رعاية رئيس الوزراء، وذلك بالشراكة مع بنوك :جي إس بنك (J.S. Bank)، وتينور بنك (Tenor Bank)، ويونايتد بنك ليمتد (UBL) لتمويل السيارات بأسعار فائدة مدعومة قدرها 6 ٪. وقد تم تمويل أكثر من 4000 سيارة حتى الآن بموجب برامج شركة فليت كو (Fleet Co) ـ أي ما يزيد على 30 مليون دولار أمريكي من التمويل في الأشهر الـ12 الماضية، وهذا يُغيِّر حياة قائد السيارة؛ إذ يُنظر إلى قائد السيارة غالباً أنَّه غير مضمون؛ لأنَّه يفتقر إلى وجود دخل أو ممتلكات. ولكن يمكنه من خلال هذا المخطط الحصول على التمويل استناداً إلى قدرته المحتملة على جني المال بصفته قائداً للسيارة. تسهم شركة فليت كو (FleetCo) بنسبة 90 ٪ من إجمالي الرحلات المتاحة التي تقوم بها شركة كريم (Careem) في باكستان.

وتعتبر شركة كريم (Careem) نفسها كياناً موفِّراً لفرص العمل. فعندما تختار الشركة أسواقاً جديدة، لا تراعي في اختيارها فرص العمل فقط، بل تتحرى الطريقة التي تمكِّنها من ترك تأثير ملحوظ في السكان المحليين والوافدين. وبحلول عام 2018، وفَّرت الشركة مليون فرصة عمل. وفي حين تُعد البطالة أحد التحديات الكبيرة التي يواجهها العالم العربي، تعمل شركة كريم (Careem) على تطوير المواهب المحلية. شاركت الشركة في مبادرة المليون مبرمج عربي لتوفير الفرص اللازمة لتطوير المهارات في المجالين التقني والهندسي. كما تُقدِّم الشركة تدريباً داخلياً ووظائف دائمة وتوجيهاً إلى المبرمجين المستقبليين. إنَّها تتطلع إلى إرجاع الكفاءات المهاجرة عن طريق جذب المواهب الإقليمية في الولايات المتحدة إلى المنطقة مجدداً، كما تُركِّز على تطوير موظفيها. في عام 2017، نظَّمت شركة كريم (Careem) حدثاً لمدة يومين أطلق عليه اسم كريم ها (Ha Careem) في مدينة كراتشي، مع تقديم جوائز بقيمة 250000 روبية باكستانية. مُنح الفائزون وكبار المشاركين في الحدث فرصة الانضمام إلى الفريق التقني في شركة كريم (Careem) في كراتشي. ففي باكستان، تُعزز الشركة

النظام الاقتصادي للشركات الناشئة من خلال فريق متخصص يُركِّز على تحديد الشركات الناشئة الجديدة في مجال التكنولوجيا، ويعمل حلقةً للوصل بين الأوساط الأكاديمية وأصحاب رؤوس الأموال ومجتمع التكنولوجيا، لدفعهم جميعاً إلى المرحلة التالية من النمو. تعتبر شركة كريم (Careem) نفسها شركة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وفي عام 2018، أدارت الشركة معسكراً صيفياً بمساعدة مؤسسة دبي المستقبل (Dubai Future foundation) لتوجيه المهتمين بوظيفة باحث أو مهندس في الذكاء الاصطناعي.

كما تُركِّز شركة كريم (Careem) أيضاً على توظيف النساء. فعندما بدأت شركة كريم (Careem) أعمالها رسمياً في المملكة العربية السعودية في عام 2015،[20] كانت النساء سباقات في استخدام خدماتها وسرعان ما شكَّلن 80 ٪ من عملائها في المملكة العربية السعودية.

إذ أتاحت الشركة لهن عدم الاعتماد على أحد الأوصياء الذكور للحصول على عمل. وقد أظهرت الأبحاث التي أجرتها الشركة أنَّ ما يقرب من 3 إلى 4 ملايين امرأة كنَّ غير قادرات على العمل في المملكة العربية السعودية لعدم وجود وسائل نقل موثوق فيها.

على عكس شركة أوبر (Uber) التي استغلت الاجتماعات المنعقدة مع الحكومة إلى جانب نفوذها (قبلت الشركة 3.5 مليارات دولار أمريكي من صندوق الاستثمارات العامة في المملكة العربية السعودية في يونيو 2016) للدفاع عن قيادة النساء للسيارات، واختارت شركة كريم (Careem) الاستفادة من هذه المنتديات في التركيز على المشكلات الملحة المتمثِّلة في إدراج المزيد من السعوديين لقيادة السيارات إلى جانب إدراج الشباب السعودي العامل. فعندما دخلت شركة كريم (Careem) إلى المملكة العربية السعودية، كان

(20) لم تدخل شركة أوبر (Uber) إلى السوق في المملكة العربية السعودية إلا بعد عام. أما شركة كريم (Careem)، فبدأت عملها بشكل غير رسمي في المملكة العربية السعودية في عام 2013.

معدل البطالة في الدولة يصل إلى 12.8 ٪ تقريباً.[21] في الأيام الأولى عقب دخول شركة كريم (Careem) في 2013، وكانت غالبية السائقين من جنسيات أخرى. وقد تحدَّث إلياس عن تحديات التقبل الثقافي؛ إذ كانت الشركة تهدف إلى الحصول على قبول السوق عن طريق جعل قيادة سيارة مخصصة للتأجير أمراً مقبولاً ثقافياً في جميع أنحاء الدولة وللجنسين. وفي عام 2017، حظرت الحكومة في المملكة عمل غير السعوديين في شركتي أوبر (Uber) وكريم (Careem)، وجعلت توظيفهم مقتصراً على شركات سيارات الأجرة التقليدية بدلاً من ذلك. وبصدد ذلك قال إلياس:

> **«السبيل الوحيد لتحقيق التنمية السريعة بحق وتوفير خدمات مميزة هو إدراج السعوديين في ذلك [...] وهو الأمر الذي يُعد التفكير فيه أمراً غريباً في مجتمع مثل المجتمع السعودي حيث يسود النمط المحافظ [...] على المرأة السعودية الجلوس في سيارة أجرة يقودها سائق باكستاني عن الجلوس في سيارة خاصة مع رجل سعودي».[22]**

أعلنت المملكة العربية السعودية في السادس والعشرين من سبتمبر عام 2017 أنَّ الحظر المفروض على قيادة النساء للسيارات سيُرفع بحلول يونيو عام 2018. وبحلول أكتوبر عام 2017، أطلقت شركة كريم (Careem) دورات تدريبية مدتها 90

(21) س. حسن (Hassan, S) (11 يناير 2018) أوبر (Uber) and كريم (Careem) recruit first female drivers in Saudi Arabia (شركتا أوبر (Uber) وكريم (Careem) توظفان سائقات للمرة الأولى في المملكة العربية السعودية). شبكة سي إن إن (CNN). مقتبس من http://edition.cnn.com/2018/01/10/asia/saudi_أوبر (Uber)_women_drivers_ime/index.html. تاريخ زيارة الموقع: 14 أغسطس 2018.

(22) أ. غريسولد (Griswold, A) (6 أكتوبر 2017). How أوبر (Uber) secretly lobbied for women to drive in Saudi Arabia (كيف ضغطت شركة أوبر (Uber) سراً لكي تقود النساء السيارات في المملكة العربية السعودية). صحيفة كوارتز (Quartz).. مقتبس من https://qz.com/1091102/before_saudi_arabia_let_women_drive_أوبر (Uber)_and_كريم (Careem)_were_breaking_social_taboos_about_transportation/. تاريخ زيارة الموقع: 14 أغسطس 2018.

دقيقة تُقدِّمها الكوادر النسائية العاملة في الشركة. فشهدت مدن الرياض وجدة والخبر عقد البرامج، وكانت تستهدف النساء السعوديات اللواتي حصلن بالفعل على رخصة قيادة السيارة خارج البلاد. تلقت الشركة أكثر من 2000 طلب. وقد حصلت النساء اللواتي أكملن التدريب بنجاح على شهادة من شأنها أن تكون ضماناً بأنَّهن قد التحقن رسمياً بفريق كريم (Careem) بشرط عدم وجود تغييرات في القوانين السعودية. كانت شركة كريم (Careem) تستهدف، بحلول يونيو عام 2018، توظيف 10000 امرأة لقيادة السيارات على الأقل في المملكة، على أمل زيادة الاستفادة من سوق العملاء الإناث هناك. وللتعامل مع الحساسيات الثقافية، تحرص شركة كريم (Careem) على حصر السيارات التي تقودها الإناث لتوصيل الإناث أو العائلات، إلى جانب أنَّها توفِّر خيار حجب المكالمات لحظر أرقام الاتصال بين السائق والعميل، من أجل حماية خصوصية السائقات. وقد بلغ عدد العملاء من الإناث الثلثين، حتى عام 2018. كما تعاونت شركة كريم (Careem) مع وزارة العمل في المملكة العربية السعودية لتوفير وسائل نقل مدعومة للسعوديات العاملات ذوات الدخل المنخفض.

ويُشار إلى السائقات في المملكة العربية السعودية باسم المرأة الكابتن (انظر الشكل 19.4) وكان تأثيرهن كبيراً. فأحياناً، يُشار إلى «مرحلة ما قبل شركة كريم (Careem)» و«مرحلة ما بعد شركة كريم (Careem)». أنشأت شركة كريم (Careem) لجنة نسائية خاصة بالسائقات لمعالجة المشكلات الناشئة وإدراك العوائق التي تواجه المرأة الراغبة في العمل في القيادة لشركة كريم (Careem)، ولفهم ما يتطلبه الأمر لتوفير بيئة مواتية لها لتحقيق النجاح. تتوافر للنساء فرص مواتية في مجموعة من المهن في الشركة.

ولا تزال هناك بعض اللوائح التي يجب الالتزام بها مثل الحد الأقصى لعدد ساعات العمل (ثماني ساعات يومياً و48 ساعة في الأسبوع). وهذا بالنسبة إلى المواطنين السعوديين معارَض بقوانين العمل الصادرة ابتداءً من أول عام 2018، وتنص على أنَّ المرأة ينبغي ألا تعمل في الفترة بين غروب الشمس وشروقها إلا

الشكل 19.4: السائقات السعوديات



المصدر: شركة كريم (Careem)

إذا كانت تعمل، مثلاً، في المجالات الطبية أو المؤسسات الخيرية أو محاسبات في متاجر البيع بالتجزئة أو في عمل تجاري خاص بالعائلة.[23]

وفي نوفمبر من عام 2016، أطلقت شركة كريم (Careem) خدمة أميرة (Ameera)، وهي خدمة مخصصة للنساء اللواتي يرغبن في قيادة سيارات الأجرة في دبي. ومنذ البداية، شاركت المرأة المصرية في القيادة لشركة كريم (Careem). في مصر، إذ تعول النساء ما يقرب من 18 ٪ من الأسر، وهذه النسبة تُشكِّل 50 ٪ من السكان، ولكنها أقل من 25 ٪ من القوى العاملة في البلاد.[24] وفي المستقبل، تُخطط شركة كريم (Careem) لتوظيف 20000 سائقة في المنطقة بأسرها بحلول عام 2020. فابتداءً

(23) س. حسن (Hassan, S) (11) يناير 2018 أوبر (Uber) and كريم (Careem) recruit first female drivers in Saudi Arabia (شركتا أوبر (Uber) وكريم (Careem) توظفان سائقات للمرة الأولى في المملكة العربية السعودية). شبكة سي إن إن (CNN). مقتبس من / http: / /edition.cnn.com /2018 /01 /10 /asia /saudi_أوبر (Uber)_women_drivers_ime /index.html). تاريخ زيارة الموقع: 14 أغسطس 2018.

(24) مجلة إيجبت توداي (EgyptToday). (1) نوفمبر 2017).كريم (Careem) empowers Egyptian women drivers (شركة كريم (Careem) تعمل على تمكين السائقات المصريات). مقتبس من https: / /www. egypttoday.com /Article /6 /30452/ كريم (Careem)_empowers_Egyptian_women_drivers). تاريخ زيارة الموقع: 14 أغسطس 2018.

من عام 2018، أصبحت النساء ركيزة في شركة كريم (Careem) في دولة الإمارات ومصر وباكستان والأردن والمغرب ولبنان وفلسطين.

19.5. التطلُّع إلى الأمام

أظهرت شركة كريم (Careem) نمواً قوياً في الأسواق التي تعمل فيها؛ فهي تعمل بنشاط مع الحكومات لإدارة أوجه عدم اليقين في اقتصاد المشاركة، وتحويل احتياجات التنقل وتطوير الإطار الاجتماعي. وأحد الأدلة على نجاح الشركة هو القبول الهائل لها في السوق، والدليل الآخر هو الواقع الحالي لهم

بالحصول على الأموال اللازمة للحفاظ على النمو القوي. وأكثر النقاط المضيئة في الشركة تركيزها على القيم؛ إذ أرادوا دائماً تحقيق شيء كبير ذي معنى. ومرة أخرى يتحدث مدثر (Mudassir) قائلاً:

> **«هذا هو أكثر شيء نفخر به اليوم في شركة كريم (Careem). الشيء الذي يدفعنا أكثر إلى الأمام هو أنَّنا وفَّرنا ما يقرب من مليون وظيفة في المنطقة. ونوفِّر ما يتراوح بين 70000 و80000 وظيفة جديدة كل شهر. لذا نحن سعداء حقاً لأنَّ هذا الأمر أصبح ذا مغزى».**

ولكن هناك بعض التحديات لفهم هذه المنطقة، فلا بد من الشعور بالمستثمرين والشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا وإمكانات السوق. ونظراً إلى كونها واحدة من أكثر المناطق تقلباً، فهناك فرصة هائلة، ولكن مع بعض المخاطر التي يبدي العديد من المستثمرين العالميين قلقاً تجاهها.

أول الأسئلة المهمة بالنسبة إلى شركة كريم (Careem) هو: ما الاستراتيجية التي ينبغي تطبيقها في غضون خمسة أعوام؟ وهل ينبغي أن تظل الشركة في المنطقة الآمنة أو الأسواق المتخصصة أو التوجَّه نحو إيجاد حلول للتنقل أو طرح خدمات جديدة؟ إن التنقل في حد ذاته غير مؤكَّد، وفي ظل اقتصاد المشاركة، قد تهيمن المنصات الأخرى؛ فما المطلوب تنفيذه لنجاح المنصة؟

تتطلب المنصات نطاقاً لا سيما عند استثمار مئات الملايين من الدولارات. وتوضِّح شركة كريم (Careem) أنَّها تركِّز على التنقل، أي جميع الوسائل التي يمكن أن تنقل الأشخاص، والآن من خلال التطبيق الخاص بها، يمكنها توسيع نطاقها.

والسؤال الثاني حول الموهبة، كيف تساعد شركة كريم (Careem) والشركات التكنولوجية الأخرى على تعزيز المواهب في مجال التكنولوجيا في المنطقة وبناء نظام اقتصادي داعم للشركات الناشئة؟

والسؤال الثالث حول أمن البيانات، إنَّ تحقيق خصوصية العملاء وحاجة الحكومة إلى الوصول إلى البيانات بسبب اللوائح من الأمور الحسّاسة، إلى جانب أنَّهما يمثِّلان تحدياً في الأعوام المقبلة عبر حدود الدول. فكيف ينبغي أن تستعد شركة كريم (Careem) لهذا الأمر؟

أسئلة مُحفِّزة للتفكير

السؤال 1

تُجدي اقتصادات المشاركة نفعاً لأنَّها تسمح بوجود تخفيض كبير في تكاليف المعاملات، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل الاستهلاك [25]، والسماح بوجود مرونة تُحرِّر العميل من الالتزام بشيء والتوجّه نحو اختيار ما يريد.[26] إنَّ تخفيض الأسعار هو المحرك الرئيس وراء اقتصاد المشاركة في دول مجلس

(25) ر. بوستمان (Botsman,R.) ور. رودجرز (Rogers,R.) (عام 2010). What's mine is yours: The rise of collaborative consumption (ما أملكه هو لك: صعود الاستهلاك التعاوني). مقتبس من http: // appli6.hec.fr /amo /Public /Files /Docs /241_fr.pdf. تاريخ زيارة الموقع: 28 يناير 2018.

(26) د. إ. راوش (Rauch, D. E.) ود. شلايشر (Schleicher, D.) (عام 2015). Like أوبر (Uber), but for Local Government Law: The future of local regulation of the sharing economy (مثل شركة أوبر (Uber)، ولكن امتثالاً لقانون الحكم المحلي: مستقبل التنظيم المحلي لاقتصاد المشاركة). كتاب Ohio State Law Journal 76 (4)، من 901 إلى 963.

التعـاون الخليجـي، ويليـه المنافـع المتبادلـة والمرونـة والراحـة.[27] فكلمـا زادت المنافسـة، يرتفـع سـقف توقُّعـات العمـلاء وهكـذا.

ويسـهم فـي ذلـك المشـاركون فـي الخدمـة، ممـا يـؤدي إلـى رفـع التكاليـف. كمـا تستخدم شـركة أوبـر (Uber) التسـعير الديناميكـي، وهـذا الأمـر دفـع شـركة كريـم (Careem) فـي عـام 2015 إلـى فـرض سـعر مرتفـع كذلـك. فكيـف تحافـظ شـركة كريـم (Careem) علـى إبقـاء التكاليـف منخفضـة والقيمـة عاليـة؟ لاحـظ معادلـة القيمـة التي يفهمهـا العميـل ودور تكاليـف التحويـل [28] وطبِّـق ذلـك علـى السياق.

السؤال 2

تسـمح اقتصـادات المشـاركة باسـتيعاب الطاقـات غيـر المسـتغلة.[29] ولكـن مـع تنامـي إمكانـات الشـركة، يزيـد تهديـد اللوائـح والتوتـر بيـن شـاغلي الوظائـف المحترفيـن والمُنظَّمِيـن الذيـن يواجهـون تحديـاً مـن جانـب مـزوِّدي الخدمـات

(27) مدونـة غـو غالـف (GoGulf). (عـام 2018).Sharing economy in Middle East Statistics and trends (اقتصـاد المشـاركة مـن حيـث الإحصـاءات والاتجاهـات في الشـرق الأوسـط) مقتبـس مـن https: / /www. go_gulf.com /blog /sharing_economy_middle_east/ . تـم الاطِّـلاع عليهـا بتاريـخ 11 أغسـطس 2018.

(28) ز. يانـغ (Yang, Z.) ور.ت. باترسـون (Peterson, R. T.) (عـام 2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs (القيمـة التـي يفهمهـا العميـل والرضـا والـولاء: دور تكاليـف التحويـل). صحيفـة Psychology & Marketing، 21(10)، مـن 799 إلـى 822 يقولـون إنَّ تكاليـف التحويـل تلعـب دوراً معتـدلاً فـي العلاقـة بيـن الرضـا والـولاء ـ عندمـا يكـون مسـتوى رضـا العميـل أعلـى مـن المتوسـط ولكـن يكـون لـه تأثيـر ضئيـل عندمـا يكـون مسـتوى رضـا العميـل أو القيمـة المفهومـة أقـل مـن المتوسـط. يمكنـك إلقـاء نظـرة علـى قيمـة العميـل المُدركـة أو نهـج تكاليـف المعامـلات. يمكـن أن تكـون تكاليـف التحويـل ماليـة أو عاطفيـة أو نفسـية، أو يمكـن تصنيفهـا كأصـول حقيقيـة أو ميسَّـرة. سـتيفنز بالاكريشـنان (Stephens Balakrishnan) إم (عـام 2011). حقِّـق أكبـر المكاسـب مـن الإنفـاق التسـويقي علـى الـولاء. سلسـلة اسـتراتيجية الأعمـال، 12 (5)، مـن 219 إلـى 225.

(29) د. إ. راوش (Rauch, D. E.) ود. شلايشر (Schleicher, D.) (عام 2015). Like أوبر (Uber), but for Local Government Law: The future of local regulation of the sharing economy (مثـل شـركة أوبـر (Uber)، ولكـن امتثـالاً لقانـون الحكـم المحلـي: مسـتقبل التنظيـم المحلـي لاقتصـاد المشـاركة). كتـاب Ohio State Law Journal 76 (4)، مـن 901 إلـى 963.

والسلع غير الاحترافيين وغير المُنظَّمِين، ويقترن هذا بتحدياته الخاصة. فكيف تُحقِّق شركة كريم (Careem) التوازن في عملها؟

السؤال 3

يعتمد الابتكار أكثر فأكثر على مشاركة العملاء. فمن خلال الحالة الواردة أعلاه، اشرح كيف أسهمت شركة كريم (Careem) في خلق قيمة مضافة من خلال عروض السوق المبتكرة لاكتساب قوة السوق.

السؤال 4

تدخل المجتمعات على الإنترنت ضمن أمثلة المجتمعات التعاونية المترابطة التي يمكن أن تسهم في قيمة العلامة التجارية وابتكارها في الأعوام الخمسة المقبلة. كيف تمكنت شركة كريم (Careem) من استخدام منصتها في تحقيق بعض أهدافها؟ رائد روميرو (Read Romero)، & مولينا (Molina) (عام 2011) وبراهالد (Prahalad)، وراماسوامي (Ramaswamy) (عام2004).[30]

السؤال 5

اقرأ المقالة التالية لـ س. كانون (Cannon, S) ول. ه. سامرز (Summers, L. H). (عام 2014). Uber and the sharing economy can win over regulators How (كيف يمكن لشركة أوبر واقتصاد المشاركة الفوز على المُنظِّمين والمشرعين).عرض أعمال جامعة هارفارد (Harvard Business Review 13(10), 24–28). فهل توافق؟ وما الذي

(30) د. روميرو (Romero, D.) وأ. مولينا(Molina, A.) (عام 2011). Collaborative networked organisations and customer communities: Value co–creation and co–innovation in the networking era (المؤسسات التعاونية المترابطة ومجتمعات العملاء: الإنشاء المشترك والابتكار المشترك للقيمة في عصر الشبكات). Production Planning & Control, 22(5-6), 447-472; ج. سبورر (Spohrer, J.) وب. ب. ماجليو (Maglio, P. P). (عام 2008). The emergence of service science: Toward systematic ser– vice innovations to accelerate co–creation of value (ظهور علم الخدمات: نحو ابتكارات خدمات منتظمة للإسراع في الإنشاء المشترك للقيمة). Productionand Operations Management, 17 (3), 238– 246. ك. ك. براهالد (Prahalad, C. K.) وف. راماسوامي (Ramaswamy, V.) (عام 2004). Co–creation experiences: The next practice in value creation (تجارب الإنشاء المشترك: الممارسة التالية في إنشاء القيمة). Journal of Interactive Marketing, 18 (3), 5-14.

يُعد مختلفاً مما تفعله شركة كريم (Careem)؟ ما التحديات التي تلوح في الأفق في صناعة تأجير السيارات؟

السؤال 6

برأيك، أين تكمن حدود صناعات تأجير السيارات ومشاركة المواصلات وتوفير سيارات الأجرة في المستقبل؟[31] وأين يكمن مستقبل التنقل؟ وكيف ينبغي إعداد شركة كريم (Careem)؟ وفقاً لتقرير آرثر دي ليتل (Arthur D. Little)، نحن في مرحلة التنقل (4.0 Mobility.)[32] اقرأ تقرير ماكينزي (Mckinsey) التالي: منظور متكامل لمستقبل التنقل. ثم استخدم التفكير التصميمي لإنشاء مخطط خدمة العملاء. يمكن أن تكون بعض المصادر كما يلي: https://automobility.ideo.com وبي إم دبليو: https://www.bmwgroup.com/en/next100/futureviews/versatile.html وديملر: https://www.daimler.com/case/en وماكينزي: https://www.mckinsey.com/features/mckinsey_center_for_future_mobility/overview/shared_mobility؛ كيه بي إم جي: https://www.(youtube).com/watch?v=4B7mZFU2sB4 وديلويت: https://www.youtube.com/watch?v=KTQLulPUowE

السؤال 7

ما هي التحديات المحلية التي تستعد شركة كريم (Careem) لحلها؟ ناقش نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي ستستخدمها في إجابتك (على أساس قطاعي أو أساس العلاقة أو الأساس الاقتصادي أو مجال السياسات أو نطاقها).[33]

(31) مقتبس من http://www.carsplaining.com/2016/10/31/whats-the-difference-ride-sharing-ride-hailing- and-car-sharing/

(32) مقتبس من http://www.adlittle.com/futuremobilitylab/assets/file/180330_Arthur_D.Little_&_UITP_Future_of_Mobility_3_study.pdf.

(33) Bovaird,T. (عام2004). Public_private partnerships: From contested concepts to prevalent practice (الشراكة بين القطاعين العام والخاص: من المفاهيم المتنازع عليها إلى الممارسة السائدة). International Review of Administrative Sciences)، 70 (2 صحيفة من 199 إلى 215.

السؤال 8

الاستفادة من الشبكات هي إحدى طرق النمو على المستوى الدولي. فهل يقوم مستثمرو شركة كريم (Careem) بمناقشة وضع الأسواق الجديدة التي يمكن للشركة الاستفادة منها باستخدام ذلك المسار؟

شكر وتقدير

كتب هذه الحالة ميلودينا ستيفنز (Melodena Stephens) باستخدام المعلومات والمقابلات بغرض توفير مواد للمناقشة من خلال النشر. لا تنوي المؤلفة توضيح المعالجة الفعّالة أو غير الفعّالة للموقف. وربما أخفت المؤلفة أسماء معينة ومعلومات تحديد الهوية الأخرى لضمان السرية. نُشرت هذه المقالة في الأساس تحت عنوان الإجراءات والرؤى ـ سلسلة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.





الفصل العشرون

دعم المشروعات وريادة الأعمال الاجتماعية - برنامج تقييم الأثر الاجتماعي C3 في عام 2017

جاي بورتون

آنا ليزا غوغز

ميديا نوسنتيني



20.1. المقدمة: ما المقصود بالمشروعات الاجتماعية؟ ولماذا هي مهمة؟

ما المقصود بالمشروعات الاجتماعية؟ وما هي ريادة الأعمال الاجتماعية؟

المشروعات الاجتماعية هي كيانات أعمال موجَّهة نحو الأهداف الاجتماعية.[1] فهي تسد الفجوة بين المشاريع التي تهدف إلى الربح والأخرى غير الهادفة إلى الربح، بداية من دوافعها وتنظيمها، وحتى تمويلها، عبر دمج عناصر كل منها. فتأخذ من عناصر المشاريع الهادفة إلى الربح الدمج بين الأبعاد التنظيمية والتجارية وهدف تحقيق عائد على الاستثمار. ومن تلك غير الهادفة إلى الربح، أنها مؤسسات مستوحاة من مهمة اجتماعية تتجاوز مجرد التركيز على الربح.[2]

وهناك طريقة أخرى لفهم الريادة الاجتماعية، وهي تتراوح بين المؤسسات الخيرية

(1) م. نايسنس (Nyssens, M.) (عام2006). Social enterprises at the crossroads of market, public policies and civil society (المؤسسات الاجتماعية على مفترق طرق السوق والسياسات العامة والمجتمع المدني). عرض تقديمي.

(2) ر. دارت (Dart,R.) (عام2004).The legitimacy of social enterprise (مشروعية المؤسسة الاجتماعية). NonprofitManagement& Leadership، 14 (4)،411-424;ف. ليندساي (Lindsay,V.) (عام2016). من المحرر المشارك للكتاب م. ستيفنز بالاكريشنان (M Stephens Balakrishnan) وف. ليندساي (V. Lindsay) (محررون)، رواد الأعمال الاجتماعيين (الصفحات من 9 إلى 12). Bingley: Emerald Group Publishing

حكومات المستقبل

Actions and Insights ـ Middle East North Africa (الإجراءات والرؤى- الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) المجلد 7، من 367 إلى 381

الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 7576-2048 doi:10.1108/S2048-757620190000007020/

(المنبثقة من النوايا الحسنة، والتي تركِّز على تنفيذ المهام الاجتماعية والأعمال التجارية (المهتمة بالربح والمدفوعة بآليات السوق)؛ إذ يُمكن تصنيفها من حيث المستفيدين من خدمات ومنتجات مجانية، إلى الذين يدفعون سعر السوق.[3]

أما بالنسبة إلى عملياتها الفعلية، فتقوم المشروعات الاجتماعية الريادية بتوفير الخدمات والمنتجات المتنوعة للمتعاملين والعملاء المستهدفين. وتتسم هذه الأنشطة بمستوى عالٍ من الاستقلالية من جانب رائد الأعمال الاجتماعي، وهي مشروعات مستقلة عن القطاع العام من حيث المساءلة والتمويل. ويوجد عادةً مستوى مرتفع من المخاطر المالية المرتبطة بالمؤسسات، ويقترن ذلك، غالباً، بمخاطر ومشكلات العمل التطوعي.[4]

وتُعد ريادة الأعمال الاجتماعية من السمات المميزة للساعين للعطاء وخدمة المجتمع. هؤلاء هم رواد الأعمال الاجتماعيين التواقون للمجازفة والمهتمون بالقضايا الكبرى والمصلحة العامة. وتمتاز المبادرات الاجتماعية بالتركيز على الاهتمامات العامة وحل مشكلات تتجاوز المصالح الفردية والاستثمارات الربحية، إلى فعل الخير ومساندة البرامج الحكومية في معالجة بعض المعضلات المنسية.

وترجع أهمية المشروعات الاجتماعية وريادة الأعمال الاجتماعية في دبي ودولة الإمارات إلى عدة أسباب. أحدها قدرة هذه المشروعات على تقديم خدمة وسلعة اجتماعية من خلال ممارسات الأعمال، ولا سيما التوظيف؛ إذ تود الدولة،

(3) ج. غ. ديس (Dees, J. G.) ـ (1998). Enterprising nonprofits مجلة 76 ، Harvard Business Review، من 54 إلى 69.

(4) إ. شيل (Chell,E.) وك. نيكولوباولو (Nicolopoulou,K.) وم. كاراتاس أوزكان (Karatas-Ozkan,M.) (عام 2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives (ريادة الأعمال الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية: وجهات النظر الدولية والمتعلقة بالابتكار). كتاب 22(6 ، (Entrepreneurship & Regional Development)، من 485 إلى 493.

كغيرها من الحكومات في المنطقة، زيادة فرص العمل لمواطنيها في القطاعين العام والخاص.[5] فعند إطلاق استراتيجية الدولة للفترة ما بين 2008 و2010، «اتجهت استراتيجية الحكومة إلى الانتقال من مفهوم الرفاهية الاجتماعية إلى التنمية الاجتماعية». ومنذ ذلك الحين، وردت الأهداف نفسها في الإصدارات اللاحقة من استراتيجية الحكومة.[6]

السبب الآخر لتشجيع المشروعات وريادة الأعمال الاجتماعية أنَّها تُعد في طليعة الابتكار والتغيير الإبداعي. تقول إيمان بيبرس من منظمة أشوكا الوطن العربي: إنَّ رواد الأعمال هم «رواد» يقودون من الأمام ويُحدِّدون المشكلات والتحديات الاجتماعية، ومن خلال جهودهم المتعلقة بريادة الأعمال، يُقدِّمون الحلول التي تُحدث تغييراً منهجياً أوسع.[7]

20.2. دعم المؤسسات وريادة الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة

على الرغم من أنَّ المشروعات وريادة الأعمال الاجتماعية أشكال مهمة للنشاط الاقتصادي، فإنَّها تُشكِّل حالياً نسبة صغيرة على مستوى العالم وداخل دولة الإمارات على حد سواء. فإذا أرادت ريادة الأعمال الاجتماعية النمو من حيث الحجم والنطاق، فإنَّها تحتاج إلى الدعم المالي والتنظيمي وتطوير المنتجات المطروحة في السوق، والتعلُّم من الآخرين.

---

(5) س. جونسن (.Johnsen, S) (عام2015). Sougha: A public_owned establishment, assessed as a social enterprise in the UAE (صوغة: مؤسسة مملوكة للقطاع العام، تم تقييمها كمؤسسة اجتماعية في الإمارات العربية المتحدة). رسالة علمية، جامعة جنوب أستراليا.

(6) المرجع نفسه، الصفحة 7.

(7) إ. بيبرس (.Bibars, I) (عام2016). Perspective: Social entrepreneurs as change makers (وجهة نظر: رواد الأعمال الاجتماعيون وصنَّاع التغيير). في م. ستيفنز بالاكريشمان (M. Stephens Balakrishnan) وف. ليندساي (V. Lindsay) (محررون)، رواد الأعمال الاجتماعيون (الصفحات من 23 إلى 31). Bingley: Emerald Publishing Group.

تفيد برامج حاضنات الأعمال ومُسرِّعاتها المؤسسات والمشروعات الجديدة. ويمكن الوصول إليها من قِبل المؤسسات التقليدية والمشروعات الاجتماعية على حد سواء. ويتمثَّل الاختلاف الجوهري بين برامج حاضنات الأعمال ومُسرِّعاتها في أنَّ الحاضنات مخصصة لأنشطة المشروعات الاجتماعية وهي في مرحلة التفكير والتطوير، بينما تتوجه المُسرِّعات للمشروعات الصغيرة الناشئة التي لديها بالفعل خطة عمل ونموذج أيضاً.[8] وقد تكون الحاضنات طويلة الأجل في التزامها، مع استعداد المشاركين لقضاء فترة تتراوح بين عدة أشهر وعام من أجل تطوير الفكرة وجذب الاستثمار الأولي.

وتُركِّز المُسرِّعات على نموذج أحد أشكال التوجيه والإرشاد لمساعدة المؤسسات الطموحة على تنشيط نموها ووضعها المالي؛ إذ يكون الاستثمار في الوقت المُحدَّد عادة أقل مما هو عليه في الحاضنة، في فترة تتراوح بين 90 و120 يوماً من المشاركة، ويتطلب أحياناً تخلي المشاركين عن بعض حقوقهم في مزوِّد المُسرِّع مقابل ذلك.

هناك العديد من برامج الحاضنات والمُسرِّعات، في دولة الإمارات معظمها في دبي وأبوظبي. ومع ذلك، لا يُركِّز الجزء الأكبر منها على المشروعات الاجتماعية، وإنما على النشاط التجاري العام، مثل أسترولابس (Astrolabs)، وسيليكون أواسيس فاوندرز (Silicon Oasis Founders) وإن 5 (In5) في مدينة دبي للإعلام. وكلها تُركِّز على الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا.

ومن بين برامج المُسرِّعات في أبوظبي ودبي، تستضيف أبوظبي مُسرِّع فلات 6 لابس (Flat6Labs) لمدة أربع أشهر في مدينة دبي للإعلام. كما توفِّر جامعة نيويورك أبوظبي دعماً في ريادة الأعمال وتوجيهاً للشركات الناشئة المحلية على مراحل

(8) StartAD. (مندون تاريخ) Accelerators and incubators in the UAE (المُسرِّعات والحاضنات في الإمارات العربية المتحدة). مقتبس من http: / /sites.nyuad.nyu.edu / nyuadstartad / startup_guides /accelerators_and_incubators_in_the_uae/ . تاريخ زيارة الموقع: 12 ديسمبر 2017.

مختلفة من التطوير من خلال برنامج ستارت آد (Start AD). وتُعد الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا، في دبي، ميزة شائعة في العديد من برامج المُسرِّعات فيها. ومن أشهرها مُسرِّع تيرن8 (Turn8) وفلات 6 لابس (Flat6Labs) ودبي 100 (Dubai 100). وهذان المُسرِّعان الأخيران يُركِّزان على المشكلات العامة بما في ذلك الرِّعاية الصحيَّة، وهناك مشاركون فيهما من داخل دولة الإمارات وخارجها. كما توفِّر ستارت أب سنترال (Start_up Central) في الدولة وبيزمنت بروجكت (Basement Project) في مركز دبي للسلع المتعددة التوجيه والإرشاد للشركات، إلى جانب معهد ريادة الأعمال والتميز التجاري في جامعة ميدلسكس،آي 360 (i360) وستارت أب بوتكامب (Startup Bootcamp) . ولحكومة دبي أيضاً برنامج مُسرِّع خاص يسمى برنامج مُسرِّعات دبي المستقبل،[9] وقد بدأ في عام 2016 وأنتج حتى الآن ثلاث مجموعات، مع برنامج المُسرِّعات الإنسانية الثالث الذي طُبق للمرة الأولى في أواخر عام 2017. ولكلا البرنامَجين اهتمام قوي بالموضوعات التكنولوجية، وهما موجَّهان نحو أعمال أكثر رسوخاً بموارد مالية وبشرية كافية.

ومن ثمَّ، فإنَّ النظام الاقتصادي للحاضنات والمُسرِّعات في دولة الإمارات نظام متنام ويشمل آخرين ممن يهتمون تحديداً بالمشروعات الاجتماعية وريادة الأعمال الاجتماعية. ومن البرامج النشطة حالياً برنامج C3 الذي يتولاه المتطوعون مثل مؤسسة الإمارات التي توفِّر فرصاً للتدريب

(9) مُسرِّعات دبي المستقبل. (من دون تاريخ). Pulling the future forward faster (جذب المستقبل إلى الأمام بشكل أسرع). مقتبس من https: / /dubaifuture_ accelerators.com /en/. تاريخ زيارة الموقع: 13 أغسطس 2018.

(10) ت. أ. فؤاد (16) (.Fouad, T. A) مارس عام 2016). A bird's eye view of the UAE startup ecosystem (نظرة عامة على النظام الاقتصادي الناشئ في الإمارات). ArabianBusiness.com، أ. عثمان (,Osman A.) 5 يوليو (2016). Arab world's pioneers of social entrepreneurship (رواد العالم العربي في ريادة الأعمال الاجتماعية). ArabianBusiness.com. مقتبس من http: / /www.arabianbusiness.com / arabworldspioneersofsocialentrepreneurship625018.html#.V_so9vl96M8. تاريخ زيارة الموقع 20 ديسمبر 2017؛ س. جونسن ((.Johnsen, S) (عام 2015). Sougha. مرجع سبق ذكره ص 64.

والتوجيه والتطوير، وشركة إمباكت هب (Impact hub) دبي التي تساعد على تطوير الشركات الاجتماعية الناشئة.[10] أُنشيء C3 في نهاية عام 2012 لمساعدة رواد الأعمال الاجتماعيين على إيجاد مستشاري أعمال للمساعدة على تطوير أفكارهم.[11]

ويُلاحظ C3 بوضوح كشبكة وفي برنامج المُسرِّع الخاص به. فبعد أن دخل حيز التنفيذ منذ عام 2012، حصل على اعتراف دولي كمشروع اجتماعي وذلك بعد حصوله على سمة أو علامة المشروع الاجتماعي الدولي.[12]

ويُركِّز برنامج المُسرِّع الخاص به على الشركات التي تسعى إلى أن تصبح مشروعات اجتماعية، والتي تواجه التحديات وتشجع على إحداث تغييرات لتحسين حالة ريادة الأعمال الاجتماعية في دولة الإمارات، بما في ذلك توفير التمويل والإصلاحات القانونية والتدريب والتوجيه.[13] وعلى عكس برامج المُسرِّعات الأخرى، يتم توفير C3 مجاناً، ومن ثمَّ فإنَّه يعتمد اعتماداً كبيراً

(11) س. لوكي (Locke, S.) 29 أبريل 2015. UAE must recognise social enterprise as a business entity (يجب على الإمارات أن تعترف بالمؤسسات الاجتماعية بصفتها هيئات أعمال) The National مقتبس من http: / /www.thenational.ae /business /thelife /uaemustrecognisesocialenterpriseasabusines_sentity. تاريخ زيارة الموقع 20 ديسمبر 2017.

(12) س. جونسن (Johnsen. S.) (2015). Revisiting the concept of Social Enterprise in a Gulf Cooperation Council (GCC) context (إعادة النظر في مفهوم المؤسسة الاجتماعية في سياق مجلس التعاون لدول الخليج العربية (GCC)): A social constructionist view (رؤية البناء الاجتماعي). International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC) Working Paper 2015 /16 (ورقة عمل المركز الدولي للأبحاث والمعلومات حول الاقتصاد العام والاجتماعي والتعاوني 2015/ 16). Belgium: International Centre of Research and Information on the Public Social and Cooperative Economy, pp. 19_20

(13) ل. غوغز (Goggs,-L.) (2016).Perspective (منظور): How do you measure impact (كيف تقيس الأثر؟)?In م. ستيفنز بالاكريشنان (M. StephensBalakrishnan) ف. ليندساي (V. Lindsay) (Eds.),Socialentrepreneurs (في (إصدارات)ميلودينا ستيفنز (Melodena Stephens) وم. ستيفنز بالاكريشنان (M.Stephens Balakrishnan) وف. ليندساي (V. Lindsay) رواد الأعمال الاجتماعيون .Bingley: Emerald Publishing Group

على شبكة الدعم التطوعي الخاصة به في عمليات التنظيم والتوجيه. إن C3 لا يسعى للربح، بل: يهتم بنشر مبادئ ريادة الأعمال الاجتماعية وممارساتها في المنطقة. وتعتمد الدعاية الخاصة بالمُسرِّع إلى حد كبير على السمعة الطيبة مع نشاط إعلاني محدود جداً.

في عام 2017، قام C3 بإدارة برنامج المُسرِّع الخاص به لريادة الأعمال والمشروعات الاجتماعية للمرة الرابعة. وبحسب أحد مؤسسيه، كان هذا التكرار الرابع للمُسرِّع ناجحاً في الحصول على الموضوعات الصحيحة التي تم تناولها في ورش العمل ولاختيار الأنواع «المناسبة» من المشاركين، أي أولئك الذين كانوا مهتمين بأن يصبحوا من رواد الأعمال الاجتماعيين، وملتزمين بذلك حقاً.

يفحص الجزء المتبقي من دراسة الحالة عمليات هذا البرنامج ونتائجه، ملخصاً السمات الرئيسة لورش العمل الثلاث التي عُقِدَت في أبريل ومايو وأكتوبر، إضافة إلى تعليقات المشاركين والمنظمين ومرشديهم. وتم الحصول على تلك التعليقات عن طريق القياسات التي أجرتها مؤسسة C3 بنفسها في نهاية البرنامج، ومقابلات فردية أجراها المؤلف مع مشاركين أفراد؛ إما شخصياً أو عبر الهاتف. ولُخِّصت تلك البيانات في صورة سلسلة من الملاحظات والأسئلة التي يمكن استخدامها؛ إما بواسطة أشخاص ذوي اهتمام بتطوير مشروعاتهم الاجتماعية الخاصة، أو في الفصول الدراسية، وكل ما يتعلق بالمشروعات الاجتماعية خاصةً والسياسات العامة للأعمال بصفة عامة.

20.3. برنامج مؤسسة C3 المسرع للأثر الاجتماعي في عام 2017

بدأ برنامج مؤسسة C3 مسرعاً للأثر الاجتماعي في المشروعات والأعمال الريادية الاجتماعية في يناير 2017 بدعوة المشاركين. وفي فبراير، اختيرت ست مؤسسات، تعمل كلها في دولة الإمارات، رغم أن الدولة لم تملك أياً

منها.[14] كانت خمس من المؤسسات الست حديثة العهد؛ إذ تراوحت أعمارها بين 25 و34 عاماً، وتراوح عمر واحدة منها بين 45 و54 عاماً. كانت جميعها أعمالاً صغيرة، وتأسست أقدمها قبل ثلاث سنوات من نظيراتها، وعمل في كل منها أقل من 10 موظفين مدفوعي الأجور. كانت كل منها في مرحلة تطور مختلفة عن الأخرى، فلم يزل بعضها يؤسس نفسه رسمياً، وكان بعضها الآخر يعمل بالفعل، كما كانت واحدة منها فقط تجني أرباحاً، بينما كانت أخرى تدير أمورها المالية في حدود العائد الذي حققته حتى ذلك الوقت. حصلت إحداها على دعم من مستثمر ما ولكن في جميع الحالات الأخرى تقريباً، تحمل المؤسسون تكاليف البدء الأولية بأنفسهم، وكانوا يتطلعون جميعاً إلى وضع أساس مالي راسخ ومستدام.

التزم المشاركون، كجزء من برنامج التسريع، بثلاث ورش عمل في أبريل ومايو وأكتوبر. وتم تناول مبادئ ريادة الأعمال الاجتماعية وممارساتها والأشكال القانونية والآثار الناتجة في دولة الإمارات. وفي الفترة من مايو إلى أكتوبر، أتيح للمشاركين الوصول إلى التوجيه والمساعدة اللذين خُصِّصا لملاءمة احتياجاتهم ومتطلباتهم الخاصة. وتزامنت نهاية البرنامج مع ورشة عمل شهر أكتوبر التي يمارس فيها المشاركون كل ما تعلموه.[15]

---

(14) مؤسسة C3. 2017. Top 6 UAE_based social entrepreneurs selected for 2017 edition of C3 Social Impact Accelerator Program (أبرز 6 رواد أعمال اجتماعية في الإمارات العربية الذين تم اختيارهم لإصدار 2017 من برنامج مؤسسة C3 المسرع للأثر الاجتماعي). مقتبس من http: //www. wegrowwithc3.com /top_6_uae_based_social_entrepre_ neurs_selected_2017_edition_c3_ social_impact_accelerator_program/ . تاريخ زيارة الموقع 10 يناير 2018.

(15) مؤسسة C3. 2017. Top UAE social enterprises complete the 2017 edition of the C3 Social Impact Accelerator (أبرز مؤسسات اجتماعية في دولة الإمارات تكمل إصدار عام 2017 من برنامج مؤسسة C3 المسرع للأثر الاجتماعي) مقتبس من http: //www.wegrowwithc3.com /top_uae_social_ enterprises_complete_2017_edi_ tion_c3_social_impact_accelerator_program/ . تاريخ زيارة الموقع 10 يناير 2018.

20.3.1. ورشة العمل الأولى (أبريل)

تناولت المواضيع الأساسية لورشة العمل نظرية التغيير. التي تهمّ المشروعات الاجتماعية؛ إذ تتيح للشركات المواءمة بين مهمتها الاجتماعية ونماذج الأعمال الخاصة بها وتحديد الطرق المثلى لمراقبة أثر التغيير الاجتماعي الذي تأمل في تحقيقه من نشاطها وتقييمه. إن نظرية التغيير أشبه بخارطة طريق أو تخطيط مبدئي تحاول الأعمال من خلاله تحديد ما ستفعله بشركاتها، إضافة إلى معرفة الطريقة التي ستحقق بها الأنشطة والمدخلات التي تستخدمها لتحقيق الأهداف قريبة المدى ومتوسطة المدى وبعيدة المدى التي وضعتها لنفسها. وتدفع نظرية التغيير مستخدميها إلى إجراء تحليل سببي لخطة العمل الخاصة بهم، لشرح الأثر المرجو وتحديد؛ فهي إذاً عملية تأخذ خطوات «إلى الأمام» و«إلى الخلف» إذ تُستخدم لعرض آثار إجراءات محددة في المستقبل، وتعمل أيضاً إلى الخلف لتحدد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل.

استخدم المنظمون والمشاركون نظرية التغيير لوضع الرؤية بعيدة المدى والتغيير المرجو. وكحال المنظمات غير الحكومية، يجب أن يكون لهم أثر اجتماعي ولكن على عكس المنظمات غير الحكومية، يجب عليهم جني المال وتحقيق الأرباح. وقد كان من بين الأنشطة المحددة للمشاركين في اليوم وضع خطة عمل مبدئية تجمع بين الهدف من مشروعاتهم الاجتماعية وتحديد مقدار الأثر الذي تحدثه أنشطتهم ونتائجه، إضافة إلى الطريقة التي ستتحقق بها المكاسب. وكان من الضروري على المشاركين لتحقيق تلك النقاط توضيح العملاء والجمهور المستهدف والإجراءات الواجب تنفيذها لتحقيق الأثر المرجو، إضافة إلى الموارد والتوقيت والتسلسل الواجب حدوثه.

20.3.2. ورشة العمل الثانية (مايو)

جمعت مؤسسة C3 المشاركين الستة مرة أخرى في نهاية شهر مايو. وركزت المؤسسة في ورشة العمل على التنظيم الرسمي والقانوني

للمشـروعات الاجتماعيـة والتحديـات المتمثلـة في العمـل فـي دولـة الإمـارات. اسـتخدمت مؤسسـة c3 خبرتهـا فـي تأسـيس نفسـها بصفتهـا مشـروعاً اجتماعيـاً لشـرح هـذه النقطـة.

تمحـور العـرض والنقـاش في ورشـة العمـل حـول الخيـارات المتعـددة المتاحـة لـرواد الأعمـال ذوي الطمـوح فـي دولـة الإمـارات. ويمثـل غيـاب إطـار عمـل قانونـي واحـد، يلائـم كل احتياجـات مثـل تلـك الشـركات فـي الدولـة، تحديـاً كبيـراً للمشـروعات الاجتماعيـة. وعلـى الصعيـد الدولـي، فـإن تلـك المشـروعات تختلـف في الشكل، إذ يرتقي الصغيـر منهـا إلى درجـات أعلى مـن حيث الانتشـار المجتمعـي ويتراجـع تحفيـز المسـتثمرين إلـى مسـتوى أقـل.

تتوافـر فـي الدولـة خيـارات أوسـع تصـل إلـى ثلاثـة أضعـاف الخيـارات المتاحـة أمـام المشـروعات الاجتماعيـة. ويمكـن أن تكـون الأعمـال الناشـئة إمـا شـركة محليـة ذات مسـؤولية محـدودة (LLC) وإمـا شـركة منطقـة حـرة ذات مسـؤولية محـدودة، وإمـا «نادياً» تابعـاً لهيئـة تنميـة المجتمـع (CDA). توفـر شـركات (LLC) مسـؤولية محـدودة، ولكنهـا لا تراعـي البعـد الخـاص بالمشـروع الاجتماعـي. وسـيكون معظـم مـلّاك الشـركات المحليـة ذات المسـؤولية المحـدودة إماراتييـن، بينمـا لا تخضـع شـركات المنطقـة الحـرة ذات المسـؤولية المحـدودة إلـى المتطلبـات نفسـها. وفـي الوقـت الـذي يقـود فيـه الأجانـب المشـروعات الاجتماعيـة بشـكل كبيـر، فقـد تـرى شـركة محليـة ذات مسـؤولية محـدودة تأثيرهـم ودافعهـم والتزامهـم داخـل الشـركة ضعيفـاً إن لـم يتفـق معظـم المسـاهمين علـى الرؤيـة ذاتهـا. لذلـك، مـن المنطقـي لمـن ينشـئون مؤسسـة اجتماعيـة وضـع الترتيبـات الداخليـة بيـن المسـاهمين فـي الحسـبان. ويمكـن تقديـم النظـام الأساسـي للشـركة، الـذي ينـص علـى الالتزامـات المـوكل بهـا المسـاهمون وطـرق تعاملهـم مـع احتياجـات الشـركة وغيرهـم مـن المسـاهمين ومتطلباتهـم. وفـي دولـة الإمـارات والمناطـق الحـرة، تتميـز هـذه النظـم بمرونـة محـدودة (لاسـيما عنـد مقارنتهـا بالمناطـق الحـرة الخارجيـة). كمـا يمكـن عقـد اتفاقيـة المسـاهمين (SHA)، وهـو عقـد خـاص بيـن المسـاهمين يمكنـه توفيـر الحمايـة للأقليـة مـن المسـاهمين.

وبينما لا يمكن للشركات المحلية أو شركات المناطق الحرة ذات المسؤولية المحدودة تحديد بعد اجتماعي، يمكن لنوادي هيئة تنمية المجتمع تمكين أنشطة هادفة إلى الصالح العام بدلاً من السعي وراء الربح. ولكن لا يمكن في أي من هذه الأشكال ذكر المشروع الاجتماعي صراحةً. نتيجةً لذلك فإن الطريق الحالي، أي السعي وراء الاعتماد من إحدى الهيئات الدولية التي فضلتها مؤسسة C3، هو الأيسر من حيث الإدارة وبناءً على ذلك، حددت المؤسسة هدفها ووضحته، وحددت واجبات المديرين أيضاً (حيث كانت أكثر مما يكلفون به عادةً بموجب قانون دولة الإمارات) وضمنت الإبلاغ بنص واضح، وبقدر أعلى من المتوقع، عن نظرية الهيئة للتغيير وكيفية تحقيقها لتلك النتائج.

تم تعريف المشاركين في ورشة العمل على طرق «تحفظ» النفع المجتمعي ورسالة ودور المشروعات الاجتماعية. إحدى هذه الطرق هي «حفظ المهمة» والالتزام بالرسالة، إذ تتم حماية مهمة المشروع الاجتماعي بعقد يتطلب موافقة الأغلبية العظمى من المساهمين لتغييره. ولكن التحدي المرافق له أنه لن يكون عنصر جذب للمستثمرين. ويتمثل منهج ثانٍ في تأسيس «سهم ذهبي»: لمنع الأغلبية العظمى من المساهمين من تخطي وتجاوز المهمة الاجتماعية للشركة، وهنا يتمتع مساهم واحد بحق الفيتو. ولكن السهم الذهبي، كما هي الحال في حفظ المهمة، قد لا يشجع على الاستثمار. أما المنهج الثالث فهو «حفظ الأصول». ويُمنع هنا تحويل الأصول إلى المساهمين. ولكن، في دولة الإمارات، لا يمكن أن يكفل القانون هذا ولكنه يستند إلى الثقة. ومشكلة هذا الأسلوب أنه يقتل حماسة المستثمرين، وقد يدفع بالشركة أكثر نحو السعي وراء المِنَح والإعانات الحكومية.

وتُعدّ النصيحة المقدمة إلى رواد الأعمال المجتمعيين قاعدةً أساسية، وهي العثور على مستثمرين يشاركونهم رؤيتهم وإيجاد طرق لحماية المهمة الاجتماعية عن طريق سهم ذهبي إذا لزم الأمر. كما يجب أن تنص اتفاقية المساهمين على الرغبة في استيفاء متطلبات المشروع الاجتماعي والسعي وراء خيارات الاعتماد

المتعارف عليها دولياً. ولتحقيق تلك الغاية، فإن الالتزام بالمهمة الاجتماعية والإبلاغ، إضافة إلى تحقيق ذلك على الصعيد الوطني، أمر ضروري. وفي المجمل، وبما أنه لا يوجد شكل قانوني واحد مناسب للمشروع الاجتماعي في دولة الإمارات، فمن المهم وضع شكل الشركة نفسها في الحسبان: هدفها والهيكل الداخلي والديناميكيات، ووضع نظام أساسي واتفاقية مساهمين وطرق لـ«حفظ» بُعد ريادة الأعمال الاجتماعي.

20.3.3. ورشة العمل الثالثة (أكتوبر)

اجتمع المشاركون في برنامج المسرعات مع منظمي ومديري مؤسسة C3 الذين قدموا استشارات فردية مخصصة لأعمالهم. كما كُلِّفوا بتقديم مُخرج مكتوب إلى مؤسسة C3 حول كيفية إعداد شركاتهم لتحقيق هدفهم الاجتماعي المذكور وتقديمه وتنفيذه. وتطلب هذا مراجعة الموضوعات والمواد المتناولة في ورشة العمل والتفكير في الطريقة التي ستخوض شركتهم بها التغيير (الاجتماعي) وتقديم قيمة بهذا الصدد. إضافةً إلى ذلك، لزم أن يُعد المشاركون نموذجاً مالياً وخطة عمل في أشهر الصيف، إذ تُرسم في ورشة العمل الثالثة والأخيرة، التي أُقيمت في أول أكتوبر.

كان الهدف الأساسي لورشة العمل الثالثة تقديم محاكاة أو نموذج لاجتماع مجلس إدارة للمشاركين، ووضع كل ما تعلموه وطوّروه قيد التنفيذ. وقد كان من المخطط أن يحضر المستثمرون والعملاء المحتملون ورشة العمل، حيث يمكنهم رؤية عروض أعمال المشاركين واستثماراتهم المحتملة في مشروعاتهم الاجتماعية.

وللمساعدة في هذه العملية، تواصل برنامج C3 مع مؤسسته وجهات اتصاله الأخرى، لحضور ورشة العمل وعروض الشركات الفردية ولتمثيل دور أعضاء مجلس إدارة مؤثرين في محاكاة اجتماع مجلس الإدارة مع إحدى الشركات المشاركة. كما دُعيت مشروعات اجتماعية أخرى للانضمام إلى ورشة العمل. وقامت تلك المؤسسات بعرض أعمالها مع المؤسسات المشاركة في برنامج

مسرع التأثير الاجتماعي، وبذلك وفرت ورشة العمل وسائل التواصل وتطوير الاتصالات في المستقبل.

في أثناء استعداد برنامج C3 للمحاكاة، نُفِّذ عرضٌ تقديمي عن معايير اجتماع مجلس الإدارة وتوقعاته. بعد ذلك، وُضع المشاركون مع اثنين أو ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة المؤثرين الذين تمثل الموجز الخاص بهم في سؤال الرئيس التنفيذي عن أداء الشركة ومدى تحقيقها لواجباتها الاجتماعية والتزامها بالتغير الاجتماعي. إضافة إلى ذلك، استعرض أعضاء مجلس الإدارة المؤثرون النتائج والاستراتيجية المستقبلية للشركة مع الرئيس التنفيذي. وكان الغرض من هذا التدريب تطبيق جميع الإرشادات والمساعدات والتوجيهات التي عاشها المشاركون خلال الشهور التي انقضت بين ورشتَي العمل الثانية والثالثة وإظهار استعدادهم لتطوير شركاتهم بشكل أكبر.

وفي النهاية، كان عدد المستثمرين والعملاء الذين حضروا ورشة العمل النهائية أقل من المتوقع؛ فقد حصل أحد المشاركين الستة على استثمارات، ولكن ذلك لم يتحقق من خلال تدخل C3 المباشر. وكان المبرر حقيقة أن العديد من المشروعات الاجتماعية لم تزل آنذاك في مرحلة مبكرة من تطوير الأعمال، وكانت لمؤسستين بالفعل استثمارات، والثالثة تعيد توجيه أهداف أعمالها.[16]

20.4. ملاحظات على برنامج مسرع التأثير الاجتماعي لعام 2017

ما الأثر الذي أحدثه برنامج مسرع التأثير الاجتماعي في المشاركين والمنظمين والموجهين؟ ما الأفكار التي استُنتجت من العملية التي استمرت 10 أشهر خلال عام 2017؟ يضم هذا القسم ملخصاً للملاحظات التي أبدتها المجموعات المختلفة المشاركة في البرنامج إلى جانب بعض المقاييس التي تم الانتهاء منها في أعقاب ورشة العمل النهائية.

(16) مؤسسة C3. 2017. مقاييس التأثير الاجتماعي: برنامج المسرع 2017. دبي: C3.

20.4.1. المشاركون

تم استخلاص ملاحظات المشاركين بطريقتين: من خلال استطلاع أجرته مؤسسة C3 للمشاركين في ورشة العمل، وسلسلة من المقابلات المباشرة مع المؤلف أثناء ورشة العمل الثالثة.

في الاستطلاع، رصد المشاركون عدداً من الإيجابيات تضمنت شعورهم «بثقة أكبر» فيما يتعلق باستخدام منهجيات التأثير، والترويج للمستثمرين والتعامل مع قضايا الحوكمة في أعمالهم. كما رحبوا بفرصة قضاء بعض الوقت مع رواد أعمال اجتماعيين وشعروا بأهمية النصائح التي تقلوها من الخبراء واستطاعوا الاستفادة منها. وفي الواقع، شعر خمسة مشاركين من الستة بأن نصيحة الخبراء كانت قيّمة، كما حدد مشاركان من الستة مهاراتٍ جديدة اكتسبوها. وشعر نصف المشاركين بأنهم تعلموا الكثير عن تقييم التأثير وكيفية ربط تلك المكتسبات بأعمالهم، كما اعتقد أربعة مشاركين من الستة أنهم اكتسبوا مزايا متعددة من حيث فهم قضايا الحوكمة ومعالجتها.[17]

وفيما يتعلق بالسلبيات، فقد علّق أحد المشاركين وأبدى رغبته في وضع خطة تشخيصية ومخصصة أكثر تفصيلاً لشركته بالشراكة مع الخبراء، بينما شعر جميع المشاركين أنه يمكن ضغط ورش العمل في فترة زمنية أقصر. كما شعر بعضهم أن بعض ورش العمل كانت أكثر إفادة من الأخرى. ومن حيث الاستثمار، حصل مشارك واحد فقط من الستة على استثمارات مضمونة بعد البرنامج [18]، لكن يجب ملاحظة أن الاستبيان قد تم بعد فترة وجيزة من انتهاء البرنامج، ومن ثم قد لا يكون ممثلاً تماماً لأعمال المشاركين. وفي الحقيقة، قد تنتج عن إعادة النظر في البرنامج بعد ستة أشهر أو سنة واحدة استجابة مختلفة. وتجدر الإشارة، في الوقت نفسه،

(17) المرجع نفسه.
(18) المرجع نفسه.

إلى أن المشاركين لم يذكروا أي نقص في الاستثمار أو الفرص المتاحة، في تقييمهم للبرنامج.[19]

وإلى جانب الاستبيان، أجرى المؤلف مقابلات مع أربعة من المشاركين خلال ورشة العمل الثالثة. وعلى عكس نتائج الاستبيان، فقد وفرت المقابلات للمشاركين فرصة الاستجابة والتعليق بصورة فورية على البرنامج. وتمت المقابلات مع أربعة مشاركين، إذ لم يشارك من شاركا في عام 2017 في ورشة العمل الثالثة.

طُلب من جميع المشاركين دراسة الأهداف التي حددوها قبل البدء في برنامج المسرع، وفيما إذا كانت قد تحققت، وهل ثمة عوامل أخرى ظهرت أو أصبحت ذات صلة خلاله؟ وما التغييرات أو التعديلات -إن وجدت- التي سيقترحونها لتوفير البرنامج في المستقبل؟

وعبّر المشاركون الأربعة الذين جرت مقابلتهم عن دعمهم لبرنامج المسرع ورضاهم عنه؛ إذ شعر ثلاثة منهم أنهم حققوا الأهداف، بينما كان مشارك واحد غير متأكد مما إذا كانت الريادة الاجتماعية ضرورية على المدى الطويل بالنسبة لشركته؛ وتوقع أنه خلال الـ 12-6 شهراً القادمة سيقرر ما إذا كان هذا المسار يستحق المتابعة.

وقد كان للمشاركين الأربعة مستويات مختلفة من الخبرة التجارية السابقة. فاعترف اثنان تحديداً بأن لديهم معرفة محدودة بالعمل ووجدا أن إشراك الموجهين لا يُقدر بثمن. وأشارت إحدى المشاركات إلى أنها من خلال عملها مع اثنين من الموجهين المختلفين، اكتسبت فهماً أكبر للممارسات التجارية الأساسية، من بينها أرصدة التدفقات النقدية وتدفقات الدخل وافتراضات العمل، لا سيما فيما يتعلق بالربحية من أحدهما، بينما شجعها الآخر على

(19) المرجع نفسه.

تحديد ما تحتاج إلى قياسه من أجل تقييم ما إذا كانت تحقق التغير الاجتماعي. واعترف آخر أنه نظراً إلى كون خلفيته مختلفة، فقد قدم الموجهان اللذان عمل معهما «رؤية متعمقة من وراء الكواليس» وأنهما تمكنا من «رؤية الأعمال بشكل عام»، بطريقة لم يتمكن هو منها.

ومن خلال الموجهين والنصائح الاستشارية، شعر المشاركون أن التوجيه والمشورة بشكل مباشر لا يقدران بثمن. وقد كان اثنان من المشاركين أكثر تشاؤماً حول شبكة الاتصالات الخاصة بشركة c3، إذ ادعى بعضهم أنهم متاحون للتواصل بسهولة من أجل تقديم المشورة ولكن ثبت العكس. كما شعر كلاهما أيضاً أن الشبكات ربما كانت أقل صلة بالنسبة إليهم؛ إذ إنهما لم يتوافقا مع ملف الأعمال التجارية لمعظم جهات اتصال c3. وذكر الاثنان الآخران فرصاً لمزيد من المشاركة من قِبل شركة c3 وجهات الاتصالات الخاصة بها، ولاسيما فيما يتعلق بتطوير مهامهما وأهدافهما الاجتماعية، وكذلك عملية المصادقة من أجل اعتمادهما ضمن المشروعات الاجتماعية.

لقد أدرك الجميع صعوبة إنشاء أعمالهم كمشروعات اجتماعية في ظل العزلة التي شعروا بها في بعض الأحيان خلال مرحلة التأسيس (قد يكون هذا انعكاساً لصغر حجم أعمالهم).

أخيراً، وإلى جانب البرنامج الرابع لمسرع التأثير الاجتماعي، جرت مقابلة المشاركين في ورشة العمل الأخيرة في شهر أكتوبر، إذ أُجريت مقابلات مع ثلاثة رواد أعمال اجتماعيين آخرين ممن حضروا العروض التقديمية للورشة.

وعلى الرغم من عدم مشاركتهم في برنامج مسرع التأثير الاجتماعي، فقد كانوا متشابهين في كونهم شركات صغيرة مهتمة بتحقيق التغير الاجتماعي. ومن ثم قدموا رؤية متعمقة إضافية للوضع الذي تواجهه المؤسسات الاجتماعية إلى جانب منظور خارجي حول برنامج مسرع التأثير الاجتماعي.

لم يكن اثنان من رواد الأعمال الاجتماعيين الثلاثة الذين لم يحضروا برنامج

مسرع التأثير الاجتماعي على دراية بمؤسسة C3 ومسرعها، بينما كان الثالث على دراية بها، وأفاد بأن تأثيرها كان مهماً بالنسبة إلى المشاركين؛ إذ قدمت لمستشاري الأعمال التجارية الخاصة به مشورة قانونية وجهات اتصال لا تقدر بثمن، وكانت مجانية. أما الاثنان الآخران، فقد عبر أحدهما عن وجهة نظر مفادها أن برامج المسرعات وشبكاتها لم تتمكن إلا من الحصول على شركة حتى الآن؛ بل وُجد أن المساعدة المقدمة من الحاضنات في القطاع (الرعاية الصحية) تُعد من بين «الأفضل» في دبي.

20.4.2. الموجهون

يشكل المشاركون جانب الطلب لبرنامج المسرع. ولفهم منظور جانب العرض، جرت مقابلة اثنين من الموجهين الذين شاركوا في برنامج مسرع التأثير الاجتماعي في C3 من قبل المؤلف بعد انتهاء البرنامج. وكان أحد الموجهين قد شارك مع مؤسسة C3 لفترة طويلة، منذ أيامها الأولى، وكان يقوم بدور نشط وتنظيمي داخل الشبكة قبل أن يتراجع ويكرس مزيداً من وقته للتوجيه. أما الموجه الآخر، فقد كان خارجياً ولم يتمكن من الالتزام بقدر كبير لبرنامج المسرع، ولكن تمت التوصية به من قِبل مؤسسة C3 كصوت ذي صلة.

أكد الموجه الأكثر انخراطاً التوافق بين قيم مؤسسة C3 وقيمه الخاصة، التي من بينها اهتماماته ومهاراته. وميز الموجه بين دوره ودور المدرب والمستشار. فالمدرب «يأخذ بيد العميل» و»يصحبه في رحلة»، ليطرح عليه أسئلة ويُبين له موقفه «ليتحمل بعدها المسؤولية». قد يعمل الاستشاري على جانب محدد من الأعمال، سواء أكانت استراتيجيته أم خطة عمله أو أرباحه. كما يسعى الاستشاريون إلى إيجاد حلول للمشكلات والتحديات التي يواجهها رائد الأعمال، بحيث يمكنهم تنفيذها بعد ذلك. وبينما يختلف الموجه في أنه يسبق المستفيد على الطريق، فهو على دراية بالتحديات التي من المحتمل أن تصادف المستفيد، ولديه المقدرة على الإشارة إليها فضلاً عن التوصية بالاتصالات المحتملة والفرص التي ينبغي له متابعتها.

وكان هذا الموجه الذي أُجريت المقابلة معه يرى أن رواد الأعمال (الاجتماعيين) يحتاجون إلى الأدوار الثلاثة: المدربين والاستشاريين والموجهين. علاوة على ذلك، ووفقاً لهذا الموجه، فإن مؤسسة C3 وأنشطتها، من شبكتها وبرنامج المسرع الخاص بها، قد استهدفت القدرة على توفير -أو على الأقل فتح الباب أمام- الأدوار الثلاثة للشركات التي تسعى للحصول على هذا الدعم. وفيما يتعلق بمشاركة الموجه المباشرة مع المشاركين، فقد ذكر قيامه بكل من دورَي التوجيه والتدريب خلال البرنامج.

ولكن خارج البرنامج، توجد تحديات يواجهها رواد الأعمال الاجتماعيون ومؤسسة C3 نفسها؛ فقد ادعى الموجه أن فهم ماهية المؤسسات الاجتماعية ما زال غير مؤكد؛ ففي الإصدارات السابقة للمسرع، انقسم المشاركون بين من ينظرون إلى أنفسهم بكونهم يعملون في قطاع غير هادف للربح، بينما كان الآخرون أكثر توجهاً نحو كونهم تجاريين. وفي أثناء البرنامج 2017، زاد عدد من تم تعريفهم مع الأهداف التجارية ومن لديهم تأثير في قدرتهم على توفير الدخل. وبالمثل، تواجه كذلك مؤسسة C3، التي تعد مشروعاً اجتماعياً، مشكلة عندما يتعلق الأمر بتوفير الدخل؛ ففي الوقت الحاضر، تُقدَّم الأنشطة مجاناً، مثل المسرع الخاص بها. ولا يعني هذا أنها تواجه مشكلات خاصة بالاستمرارية المالية فحسب، ولكن يكون برنامج المسرع الخاص بها واسع النطاق أيضاً ولا يقتصر على قطاع أو مجال معين. فما أفضل السبل، إذاً، لقياس تأثير وفاعلية برنامج المسرع، داخلها وفي الشركات الاجتماعية التي تخرج منها؟

هناك بعض النقاط المتشابهة وضعها أيضاً الموجه الثاني، الذي لعب دوراً أقل؛ سواء داخل C3 أو في برنامج المسرع؛ إذ لاحظ كم ظلت فكرة الشركة الاجتماعية محل خلاف، فضلاً عن العديد من المناطق الغامضة المتعلقة بإدراك المشاركين بمكونات الشركة الاجتماعية وما ليس من ضمن مكوناتها.

ويرتبط بذلك المخاوف الخاصة بالمشكلات الاجتماعية التي يحاول الرواد الاجتماعيون حلها في دولة الإمارات. وشعر الموجه الثاني أنه، نظراً إلى

المكان «المريح» نسبياً الذي يجد معظم سكان دولة الإمارات أنفسهم فيه، فلم تكن بعض المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية مُلحة أو صعبة في حياة المشاركين اليومية كما لو هي في أجزاء أخرى في العالم. لذا، شعر الموجه الثاني أن بعض المبادرات التجارية التي قدمها المشتركون قد لا تكون عاجلة أو ذات صلة بالتغير المتوقع والمتعلق بريادة الأعمال الاجتماعية.

وأخيراً، عبّر الموجه الثاني الذي أجريت معه المقابلة عن مخاوفه بشأن بعض الأفكار التي قدمها المشاركون، والتي قد تستفيد من التطور والبحث المبكرين قبل مرحلة الاحتضان أو التسريع. وبشكل جزئي، قد يتم ذلك نظراً إلى الطبيعة المجانية لبرنامج مسرع مؤسسة C3 الذي لا يفرض أية تكلفة مالية على المشترك، بغض النظر عن مرحلة التطور التي يكون فيها العمل التجاري المحتمل.

20.4.3. المنظمون

تم إجراء مقابلة مع اثنين من منظمي C3 وبرنامج المسرع لمعرفة رأيهما في إصدار 2017 والدروس المستفادة من العملية.

ـ فذكر المنظم الأول أن تعليقات بعض المشاركين كانت مفيدة، ولكن كان هناك حد لما يمكنهم تقديمه، ونظراً إلى أن C3 وبرنامج المسرع يعملان بشكل تطوعي، فلم ولن يكون من المحتمل الحصول على أشخاص يقدمون دعم الخبير وإرشاد الموجه أكثر مما يمكنهم تقديمه، بينما لم يرض بعض المشاركين عن عدم استجابة بعض الخبراء والموجهين المتطوعين، فيمكن لمؤسسة C3 التأكيد فقط على الأشخاص المعروفين بثقتها فيهم في الماضي.

وفي ورش العمل أثناء البرنامج، أبلغ المشاركون عن رغبتهم في أن تكون الجلسات أقصر وبمزيدٍ من الإرشاد، فضلاً عن فرص مقابلة المستثمرين. وتهدف مؤسسة C3 إلى الاستجابة لهذه الطلبات في المستقبل، ولكنها تتوقع أيضاً استعادة العديد من التنسيق الأصلي لورش العمل ومحتواها، إذ

وجده العديد من المشاركين مفيداً. ففي محتوى ورشة العمل الثانية، وفي الهيكل القانوني للشركات الاجتماعية في دولة الإمارات، ذكر المنظم أنه سيتم الترحيب بأن تقدِم مراكز المساعدات القانونية الملائمة الاستشارة للقائمين بالأعمال الاجتماعية، ولكن من خلال استشارة الخبير والموجه، ما قد يكون صعباً؛ نظراً إلى الحد الذي تتمكن عنده الشركات القانونية من تقديم الاستشارة المجانية. وفي حال عدم وجود شركات اجتماعية معروفة وأكثر رسمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، فسيكون من الصعب بالنسبة إلى الشركات القانونية الموجودة هنا توفير استشارة تطوعية نظراً إلى لوائح النظام القانوني.

واستجابةً لتحديد ما إذا كان البرنامج أكثر تأثيراً لو اختير المشاركون من القطاع أو المجال نفسه، أبلغ المنظم أن ذلك أقل من وصفه بالمشكلة. كما قد يكون من الأفضل أن يأتي جميع المشاركين من مرحلة تطوير الأعمال التجارية نفسها. غير أنه قد يكون الحصول على ذلك صعباً، بسبب وجود المشكلة الرئيسة، وهي عدم كفاية أعداد القائمين بالأعمال الاجتماعية المرتقبة والشركات الموجودة في المرحلة نفسها. وربما ينخفض ذلك إلى الوعي العام المحدود في مؤسسة c3 ومسرع الأثر الاجتماعي الخاص بها. وفي غياب التمويل التجاري، اعتمدت بشكل كبير على السمعة الناتجة عمَّا يتناقله الناس عنها وليس على التسويق المدفوع والترويج الاحترافي الشامل. في نفس الوقت، يعد البرنامج مميزاً لكونه موجهاً للشركات الاجتماعية ومعروفاً لهذا السبب فقط. علاوة على ذلك، ونظراً إلى أنه متخصص جداً، فإنه يعتمد على تميز محتواه ومن يتطوعون بخدماتهم كالخبراء والموجهين.

ـ كذلك عبّر المنظم الثاني عن رضاه عن البرنامج، وذكر أنه بالمقارنة مع الأعوام السابقة، فإن إصدار 2017 كان أكثر تركيزاً من حيث التوقيت والمحتوى وتحفيز المشاركين. وعلى العكس من الأعوام السابقة، كانت مجموعة 2017 أكثر استيعاباً لمفهوم الشركات الاجتماعية وريادة الأعمال الاجتماعية، ولكونها

محدَّدة بستة أفراد، فسيظل تقديم الدعم إلى الجميع ممكناً للفريق الأساسي في مؤسسة C3. ومن المحتمل أن تزيد الأعداد إلى 10 أفراد، ولكن في المقابل قد تقل جودة البرنامج، ولاسيما إذا كانت الخدمة التي يقدمها الموجهون والخبراء المتطوعون متنوعة.

ومن منظور المنظم الثاني، فإن جوانب التحسين الأساسية كانت في الإطار الزمني للبرنامج، إذ قُصّرت مُدته من ستة أشهر إلى فترة أقل؛ فلا يمتد إلى الصيف؛ حيث تقل سرعة النشاط في دولة الإمارات. وكرر المنظم الثاني ما ذكره المنظم الأول حول صعوبة العمل مع المتطوعين، فقد قدم بعضهم خدمات أكثر من غيره وكان لدى بعضهم وقت وخبرات ذات صلة ودقة أكثر. ومن وسائل التغلب على ذلك تقديم بعض المكافآت المالية البسيطة، التي قد تشجع وتضع بضع الشروط الضرورية للمساءلة والالتزام. وبالفعل قد يساعد مزيد من الدخل بطرق أخرى، بما فيها التسويق والإعلان، بشكل أكبر. وفي الوقت نفسه، قال المنظم الثاني: إن الغرض من المسرع ليس كسب الأموال، وإنه في ظل غياب الاستثمار، سيكون المشاركون مضغوطين مادياً لمشاركتهم في البرنامج، وهي التكلفة التي لا يحتملون تكبُّدها. كذلك قال المنظم الثاني: «لا يحصل أي شخص بالفعل على النقود في هذا المجال مطلقاً [...]. إنك تبتكر المسرع ليس للحصول على أموال، بل لدعم المجتمع».

وبشكل عام، يعد التمويل هو المشكلة الأساسية لأي عمل يتعلق بالشركات الاجتماعية. وقد عبر المنظم الثاني عن إحباطه من عدم وجود المزيد لتحقيقه في هذا الشأن؛ سواء أثناء البرنامج أو بعده، ولاسيما ورشة العمل الثالثة التي من المتوقع أن يحضرها المستثمرون والعملاء المرتقبون. وذلك بسبب التنوع والتفاوت الشديد بين الشركات الاجتماعية المشاركة؛ فبعضهم مستعد للعمل من أجل الحصول على أموال وإقامة علاقات مفيدة، وآخرون لا يقومون بذلك.

20.5. التطلع إلى المستقبل وأسئلة للمناقشة

تتناول دراسة الحالة تعريف المشروعات الاجتماعية وريادة الأعمال الاجتماعية وبرنامج مسرع الأثر الاجتماعي، الذي تقدمه شبكة C3 لدعم الريادة الاجتماعية. في عام 2017، مرّ البرنامج بأكثر عملية تنفيذ في السنوات الأخيرة، من يناير إلى أكتوبر، واشترك به ستة مشاركين، جميعهم من قطاعات مختلفة وفي مراحل تطوير أعمال تجارية مختلفة، وقد جمع بينهم هدف مشترك، وهو تقديم منتجات اجتماعية فضلاً عن العمل ككيان تجاري. وعلاوة على تلخيص الموضوعات الرئيسة لورش العمل الثلاث التي تتم في أثناء الدورة التدريبية لعام 2017، أُجري استطلاع رأي في دراسة الحالة حول المشاركين وردود أفعالهم على البرنامج، من خلال استخدام استطلاع الرأي الذي أجرته مؤسسة C3 بعد التوجيه ومن خلال المقابلات الفردية الشخصية التي أجراها المؤلف؛ وذلك لتقديم صورة أوسع نطاقاً للبرنامج، وقد أُجريت مقابلات مع بعض الموجهين والمنظمين المسؤولين عن البرنامج، لتحديد الأمور المُجدية وما سيتم تحسينه منها.

استوعب كل من المشاركين والموجهين والمنظمين البرنامج، واعتقد المشاركون بأن الرؤى التي يتم الحصول عليها في ورش العمل مفيدة، ولاسيما كيفية تحديدهم لأثر عملهم التجاري ومسائل الإدارة المتعلقة بعملياتهم اليومية وتطوير خطة عملهم. وفي الوقت نفسه، أعربوا عن قلقهم إزاء طول فترة البرنامج وورش العمل وكذلك تنوع الاستشارة والخبرة التي يحصلون عليها.

أدرك المنظمون والمرشدون هذه الملاحظات، لكنهم ذكروا القيود التي يعملون في إطارها. وتكمن المشكلة الأساسية في الطبيعة التطوعية لمؤسسة C3 ونشاطاتها، أي اعتمادها الكبير على المتطوعين لتقديم الخبرة والاستشارة والإرشاد. علاوة على ذلك، يقيد نقص العائد إمكانية توسيع نطاق عمليات مؤسسة C3 والوصول إلى جمهور أوسع، وربما يشمل ذلك الأشخاص الذين يعملون داخل القطاع نفسه أو في مرحلة التطوير نفسها. وفي الوقت نفسه،

يعتقدون أنهم فريدون من خلال تقديمهم صوتاً متميزاً في مجال النشاط التجاري، والمشروعات الاجتماعية وريادة الأعمال الاجتماعية؛ إذ أبعدوها عن النظام الاقتصادي الأشمل للشركات الحاضنة وبرامج المسرعات الأخرى التي تدعم الشركات الناشئة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وعلى الرغم من ذلك، فثمة اتجاهات ومسارات محتملة يجب أن تضعها مؤسسة C3 نفسها، وكذلك الأشخاص المشاركون في برنامجها، في حسبانهم؛ سواء كانوا الموجهين الخبراء أو القائمين بالأعمال الاجتماعية المشاركة. فعلى سبيل المثال، هل تتناسب ميزات برنامج C3 مع القائمين بالأعمال الاجتماعية؟ وكيف يتوسعون في النطاق التنافسي؟

أسئلة محفزة للتفكير

السؤال 1

ما هي الأسباب التي تجعل أحد القائمين بالأعمال الاجتماعية يختار المشاركة في برنامج مسرع الأثر الاجتماعي؟ وهل هناك أية مزايا أو عيوب لاختيار المشاركة في برنامج المسرع مقارنة بالبرامج الأخرى المتوافرة حالياً في دولة الإمارات؟

السؤال 2

هل يرتبط محتوى برنامج مسرع الأثر الاجتماعي بالقائمين بالأعمال الاجتماعية الطموحين ومشروعاتهم الاجتماعية؟ وهل تنطبق أي من الرؤى التي يتم الوصول إليها من خلال ورش العمل أثناء البرنامج على أنواع أخرى من الأنشطة الربحية وغير الربحية؟

السؤال 3

ما تداعيات الطبيعة التطوعية لبرنامج مسرع الأثر الاجتماعي في مؤسسة C3؟ وما آثار ذلك لكل ما تم تضمينه في البرنامج؛ سواء أكانوا مشاركين قائمين

بالأعمال الاجتماعية أم منظمين أم موجهين خبراء، غير تلك الجهات الفاعلة؟ وهل هناك آثار أوسع بين واضعي السياسات في عالم الأعمال والحكومة؟

السؤال 4

هل برنامج مسرع الأثر الاجتماعي قابل لتوسيع النطاق؟ وهل يحتاج إلى ذلك؟

السؤال 5

ما هي الإسهامات والإضافات في المجالات المالية والقانونية والسياسية وغيرها من الممارسات التي يمكن أن يقوم بها واضعو السياسات في مجال الأعمال لدعم تطوير المشروعات الاجتماعية وريادة الأعمال التي يقدمها برنامج مسرع الأثر الاجتماعي؟

شكر وتقدير

كتب هذا المقال جاي بورتون (Guy Burton) وآنا ليزا غوغز (Anna–LiisaGoggs) وميديا نوسنتيني (Medea Nocentini) استناداً إلى المعلومات والمقابلات بغرض توفير مواد للمناقشة من خلال النشر. لا ينوي المؤلفون توضيح طريقة معالجة المواقف الفعالة أو غير الفعالة. ربما أخفى المؤلفون أسماء معينة ومعلومات تحديد الهوية الأخرى لضمان السرية. نُشر هذا المقال في الأصل ضمن سلسلة مقالات تحت عنوان «تجارب وتحليلات ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، بالتعاون مع أكاديمية الأعمال الدولية-منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.

السير الذاتية للمؤلفين والمحررين

* **سمو الشيخة شما بنت سلطان بن خليفة آل نهيان**: سيدة أعمال بارزة. أنشأت عدداً من المؤسسات التجارية. وتشغل منصب المدير التنفيذي في مؤسساتها التجارية، وهي مؤسسة التحالف من أجل الاستدامة العالمية، وتلتزم بدعم المجتمع عبر مؤسستها الخيرية «دائرة الأمل» التي تدعم مبادرة «العلاج بالقراءة» إلى جانب مبادرة «تبون تقرون؟»، ودعمت تمكين المرأة عبر مبادرات «مجلس تمكين المرأة والمساواة» و»منارة الأمل»، وهي مبادرات إنسانية تساعد في تعليم الأطفال قيم المساواة. كما تعمل باحثةً مشاركةً في معهد البحوث الاجتماعية والاقتصادية بجامعة زايد، وعضواً في المجلس الاستشاري الصناعي والأكاديمي التابع لأكاديمية إدارة الأعمال الدولية (MENA). وقد قدمت أوراقاً في المؤتمرات الأكاديمية محلياً ودولياً. حصلت الشيخة شمّا على بكالوريوس العلوم في إدارة الأعمال في مجال التسويق من جامعة زايد واستكملت درجة الماجستير في ريادة الاستدامة من جامعة كامبريدج.

البريد الإلكتروني: contact@sheikhashamma.ae

* **سعادة الدكتور علي المري**: الرئيس التنفيذي لكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية منذ مارس 2013، يسهم في تطوير الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية في الكلية بهدف تحقيق رسالتها المتمثلة في تمكين قادة المستقبل وواضعي السياسات في دولة الإمارات والعالم العربي، ولتعزيز قدرة المنطقة على اعتماد سياسات عامة فعالة. الدكتور علي المري هو مؤسس

«مركز الإمارات للمعرفة الحكومية» ورئيس مجلس إدارة «جمعية الإمارات للمستشارين والمدربين الإداريين» ورئيس اللجنة العليا التي تنظم «منتدى الإمارات للسياسات العامة». كما أنه حاصل على درجة البكالوريوس والماجستير في القانون من أكاديمية شرطة دبي، وعلى درجة الدكتوراه في القيادة والاستراتيجية من جامعة برادفورد بالمملكة المتحدة. له العديد من المشاركات الإيجابية في الأنشطة التعليمية والتدريبية في مجالات القيادة والإدارة العامة والتنظيم العام والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة. وقد حصل الدكتور علي المري على عدد من أوسمة التقدير وشهادات الثناء نظراً إلى إسهاماته المهمة من عدة جهات، والمشهورة في دولة الإمارات وخارجها.

البريد الإلكتروني: ep@mbrsg.ac.ae

* **علاء عطا الله عثمان**: خبير استراتيجي في السياسات العامة وباحث في الإدارة العامة ومستشار إداري. لديه خبرة تزيد على 15 عاماً في المجال، وهو حاصل على درجة الماجستير في الإدارة العامة، ويعمل حالياً مستشاراً للاستراتيجية والأداء في هيئة الصحة بدبي. وهو زوج وأب لطفلين، يقيم في إمارة دبي. كما أنه شغوف بمجال الإدارة العامة والبحث والتطوير، ويسعى جاهداً إلى الحصول على مزيد من الدراسات والتعديلات في هذا القطاع وفي السياسات ذات الصلة.

البريد الإلكتروني: alaa.atallah82@gmail.com

* **آمنة أحمد السويدي**: شغلت منصب مدير التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي على مدار الأعوام الخمسة الماضية في بلدية دبي. لديها 18 عاماً من الخبرة المهنية في المناصب الإدارية والمالية. حاصلة على

درجة الماجستير في الإدارة العامة (MPA) من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، وعلى شهادة مقيم خارجي من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وبرامج التميز الحكومي في دولة الإمارات في كل من برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (DGEP) وبرنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي (SKGEP). وقد حظيت بفرصة المشاركة مقيماً رئيساً داخل بلدية دبي وبعد ذلك رئيسةً لفريق تقييم الامتياز الداخلي. كما حضرت أيضاً دورة الالتزام بتحقيق الاستدامة (C2S) التدريبية من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وحصلت على شهادة الاختصاص المعياري من معهد مؤشرات الأداء العالمي KPI عام 2017.

البريد الإلكتروني: amna.alsu-waidi11@gmail.com

* **آنا ليزا غوغز (Anna–LiisaGoggs)**: عضو مؤسس وشريك في مؤسسة شركاء C3 (C3 Partners) المسؤولون التنفيذيون التابعون لمؤسسة (C3P)، وهي شركة استشارية مقرها دولة الإمارات تقدم خدمات الدعم التنفيذي العليا للشركات التي بحاجة إلى حلول إدارة مؤقتة. وتُعد مؤسسة (C3P) الذراع الاستشارية لشركة سي3 (Consult and Coach for a Cause (C3))، التي ترعى المؤسسات الاجتماعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وتعيد مؤسسة (C3P) الاستثمار في برامج التأثير الاجتماعي لشركة (C3). وتتخصص آنا ليزا (Anna–Liisa) في الحوكمة الخاصة بالشركات الاجتماعية الناشئة وعلاقاتها القوية بالشركات التي تتطلع إلى المشاركة في العمل التطوعي القائم على المهارات. وقد أسهمت في فوز مؤسسة C3 بجائزة رواد أهداف التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة لعام 2017. كما عملت آنا ليزا (Anna–Liisa) مع مكاتب المحاماة متعددة الجنسيات في لندن وساو باولو ودبي في صفقات رفيعة المستوى، مثل الاكتتاب العام الأولي لشركة موانئ دبي العالمية. وتشغل حالياً منصب مستشار قانوني

عـام. وهـي حاصلـة علـى شـهادة الماجسـتير فـي إدارة الأعمـال مـن الجامعـة المفتوحـة في إنجلترا. كما تعمـل محامية بالمحاكم العليا في إنجلترا وويلز وتحمـل شـهادة البكالوريـوس باللغـة الفرنسـية مـن جامعـة شـيفيلد إنجلتـرا.

البريد الإلكتروني: anna-liisa@wegrowwithc3.com

* **كريسـتوفر م. شـرويدر (Christopher M. Schroeder)**: رجـل أعمـال أمريكـي ومستشـار ومسـتثمر فـي التكنولوجيـات التفاعليـة ووسـائل التواصـل الاجتماعـي. وهـو عضـو مؤسـس وشـريك عـام لشـركة نيكسـت بليـون فينشـرس (Next Billion Ventures) التـي تسـتثمر وتقـدم المشـورة لشـركات التكنولوجيـا فـي مرحلـة النمـو فـي الأسـواق الناشـئة. وقـد شـغل، سـابقاً، منصـب الرئيـس التنفيـذي، كمـا عمـل صحفيـاً فـي جريـدة واشـنطن بوسـت (Washington_post.newsweek) التفاعلية، وهو عضـو مؤسـس لشـركة هيلـث سـنترال (HealthCentral.com) الناشـئة والمدعومـة مـن رأس مـال شـركة سـيليكون فالـي (Silicon Valley) والمسـتثمر الشـخصي فـي التكنولوجيـات الإحلاليـة فـي الولايـات المتحـدة. وهـو مؤلـف الكتـاب الأول والأكثر مبيعـاً عـن الشـركات الناشـئة في العالـم العربي، «نشـأة الشـركات الناشـئة – ثـورة تنظيـم المشـاريع إعـادة تشـكيل الشـرق الأوسـط».

وقـد شـارك فـي قيـادة مجموعـة العمـل المعنيـة بالانتعـاش الاقتصـادي وتنشـيطه التابعـة لفريـق عمـل اسـتراتيجية الشـرق الأوسـط التابـع للمجلـس الأطلسـي تحـت الرئاسـة المشـتركة بيـن مادليـن آلبرايـت (Madeleine Albright) وسـتيف هادلـي (Steve Hadley). كمـا يشـغل شـرويدر (Schroeder) العديـد مـن المجالـس العالميـة، ويكتـب للمؤسسـات الإخباريـة الكبـرى، ويتحـدث بشـكل مكثـف عـن الشـركات الناشـئة والابتـكار، وكذلـك فـي الأسـواق الناشـئة والشـرق الأوسـط. وقـد تـم اختيـاره ضمـن أول 50 شـخصاً مؤثـراً علـى موقـع لينكـد إن (LinkedIn). وقـد تخـرج مـن جامعـة هارفـارد مـن مدرسـة هارفـارد للأعمـال.

البريد الإلكتروني: schroederchrism@gmail.com

* **ديفيد هادجز (David J. Hughes)**: متخصص في علم النفس التنظيمي في كلية مانشستر لإدارة الأعمال. وتتركز اهتماماته البحثية على الفروق الشخصية والفردية ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجالات رئيسة: نظرية الفروق الفردية وقياس الفروق الفردية واستيعاب الفروق الفردية في العمل. نُشرت أبحاثه تباعاً في المجلات القيمة والكتيبات المرموقة، وكذلك يتم تغطيتها بشكل شائع في وسائل الإعلام الدولية مثل بي بي سي (BBC) وفاينانشال تايمز (Financial Times) ووول ستريت جورنال (Wall Street Journal). كما شارك في تأليف العديد من التقارير الحكومية، وبعض المهام الأكثر إثارة للاهتمام تشمل التعامل مع الكشف عن الهجمات الداخلية والتجسس ومنعها.

البريد الإلكتروني: David.hughes@manchester.ac.uk

* **فاطمة الزعابي**: حاصلة على درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، وتشغل حالياً منصب الوكيل المساعد لقطاع الاعتماد والخدمات التعليمية في دولة الإمارات. لديها خبرة تزيد على 18 عاماً في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ودبلوم في أداء القطاع الحكومي من الجامعة الأمريكية في دبي. كما شغلت منصب عضو مجلس إدارة هيئة المؤهلات بدولة الإمارات بين عامي 2015 و2016، وعضو اللجنة العليا للتوصيات البحثية للقوى العاملة الوطنية.

البريد الإلكتروني:

* **فادي سالم**: مدير قسم الأبحاث في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية وزميل أبحاث في مجموعة حكومة المستقبل. وكان أيضاً باحثاً مشاركاً في مركز بلفر (Belfer) للعلوم والشؤون الدولية، مدرسة جون كينيدي للإدارة الحكومية (HKS)، وزميلاً في مركز أبحاث السياسات وكلية لي

كـوان يـو للسياسـات العامـة (LKY SPP). ويـدرس الدكتـوراه فـي السياسـات العامـة مـن جامعـة أكسـفورد، وتخـرج فـي كليـة لنـدن للاقتصـاد (LSE). كمـا تشـمل مجـالات خبرتـه الحوكمـة الرقميـة وسياسـات التكنولوجيـا والابتـكار والمـدن الذكيـة والـذكاء الاصطناعـي والثـورة الصناعيـة الرابعـة والبيانـات الضخمـة والحكومـة المفتوحـة.

البريد الإلكتروني: fadi.salem@mbrsg.ac.ae

* **غودبـرغ ك. جونسـون (Gudberg K. Jonsson)**: باحـث فـي مختبـر السـلوك البشـري بجامعـة آيسـلندا، ومنسـق مشـروع لآيسـلندا حـول مشـروع «ربـط مرافـق أوروبـا جميعـاً»، الـذي يُعـد بمنزلـة أداة تمويـل رئيسـة للاتحـاد الأوروبـي لتعزيـز النمـو والوظائـف والتنافـس مـن خـلال الاسـتثمار فـي البنيـة التحتيـة المسـتهدفة فـي مسـتوى أوروبـي. كمـا أنـه باحـث ذو خبـرة شـارك فـي العديـد من مشـروعات البحـوث الوطنيـة والدوليـة المتعلقـة بـالإدراك والتواصـل، ولاسـيما فيمـا يتعلـق بشـكل التفاعـل/ التواصـل البشـري وبنيتـه. وتُطـرح أعمالـه فـي عـدة منشـورات تشـمل الكتـب والمجـلات والإجـراءات والعـروض التقديميـة فـي المؤتمـرات الدوليـة. ويتميـز بخلفيتـه الأكاديميـة فـي علـم النفـس والمنهجيـات وأخلاقيـات الإنسـان، وقـد أجـرى دراسـاته فـي جامعـة آيسـلندا وحصـل علـى دكتـوراه مـن جامعـة باريـس، وقسـم علـم النفـس بجامعـة أبرديـن.

البريد الإلكتروني: gjonsson@hi.is

* **جـاي بورتـون (Guy Burton)**: حاصـل علـى درجـة الدكتـوراه. عمـل أسـتاذاً مسـاعداً فـي كليـة محمـد بـن راشـد لـلإدارة الحكوميـة فـي دبـي بيـن عامـي 2016 و2018. وكان يشـغل فـي السـابق مناصـب بحثيـة وتدريسـية فـي الحـرم الجامعـي الماليـزي بجامعـة نوتنغهـام وجامعـة كوردسـتان هوليـر فـي شـمال

العـراق وجامعـة بيـر زيـت بفلسـطين. اهتماماتـه البحثيـة هـي سياسـات المقارنـة والتنمية، وقـد نشر مقـالات تمـت مراجعتهـا مـن قِبـل النظـراء في مجـلات مثـل : ربعـي العالـم الثالـث (Third World Quarterly)، والصـراع، الأمـن، والتطويـر (Conflict, Security & Development) ونقـد الشـرق الأوسـط (Middle East Critique). كمـا حصـل على الدكتـوراه في الإدارة الحكومية مـن كليـة الاقتصـاد بلنـدن عـام 2009.

البريد الإلكتروني: guyburton@ gmail.com

* **هارفي ب. ميلكمـان (Harvey B. Milkman)**: حاصـل على درجـة الدكتوراه ويعمـل أسـتاذاً فخريـاً بقسـم علـم النفس بجامعـة ولايـة متروبوليتـان فـي دنفـر، يحاضـر عـن الرغبـات الشـديدة والإدمـان وعلـم النفس غيـر الطبيعي. وهـو أسـتاذ زائـر بجامعـة ريكيافيـك بأيسـلندا (2015ـ حتـى الآن) وباحـث فـي برنامـج فولبرايـت التابـع لقسـم علـم النفس بجامعـة ريكيافيـك (ينايـرـ إبريـل 2019). كمـا حصـل علـى جائـزة فـول برايـت هايـس (Fulbright–Hays) كمحاضـر فـي الجامعـة الوطنيـة الماليزيـة، ومثَّـل وكالـة الإعـلام الأمريكيـة مستشـاراً ومتحدثـاً متميـزاً فـي أسـتراليا والبرازيـل وآيسـلندا وهولنـدا وبيـرو وتركيـا ويوغوسـلافيا. وقـد ألقـى محاضـرات فـي فصـول رئيسـة لبرنامـج: «الولايـات المتحـدة/ روسيا رأسٌ بـرأس» حـول مشـاركة العمـل مع الشـباب المعـرض للخطـر» الـذي أقيـم فـي يوليـو 2016 بجامعـة موسـكو الحكوميـة بروسـيا. وكان ضيفـاً متميـزاً فـي برنامـج «هنـا والآن» علـى الراديـو الوطنـي العـام (NPR) 10 مـارس 2017. كمـا ألَّـف العديـد مـن المقـالات والكتـب العلميـة عـن الأسـباب والنتائـج وخيـارات العـلاج لمجموعـة واسـعة مـن سـلوكيات الإدمـان. وهـو مؤلـف كتـاب الرغبـة فـي الشـغف والقمـم الطبيعيـة: نهـج إيجابـي لتغييـر المـزاج. كونغيـلا (Cognella) للنشـر الأكاديمـي 2018.

البريد الإلكتروني: milkmanh@msudenver.edu

* **لما زقزق**: باحثة مشاركة في فريق السياسات الاجتماعية بكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. حاصلة على الماجستير من الجامعة الأمريكية بالشارقة (AUS). عملت كمدرسةً وباحثةً في عدد من معاهد التعليم العالي والجامعات. وقد ركز عملها السابق على اللغويات والتعليم والشباب والنوع، مع إبداء اهتمام خاص في سياق مجلس التعاون الخليجي. وتعمل حالياً على موضوعات ذات صلة بالأسرة والصحة العقلية والسعادة والرفاهية في دولة الإمارات.

البريد الإلكتروني: lama.zazak@mbrsg.ac.ae

* **إيمانويل أزاد مونيزار (Immanuel Azaad Moonesar)**: حاصل على درجة الدكتوراه وأستاذ مساعد للسياسات الصحية في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، مع اهتمام بالبحث في السياسات العامة وسياسات الأعمال الدولية وإدارة الرعاية الصحية والقيادة وصحة الأم والطفل وإدارة التغذية والجودة. وهو رئيس أكاديمية الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (AIB_MENA). كما يحمل درجة الدكتوراه في الفلسفة في تخصص الخدمات الصحية: القيادة (التمييز الفائق) من جامعة والدن بالولايات المتحدة الأمريكية. وهو أيضاً أخصائي تغذية ويحمل درجة الماجستير في إدارة الجودة (التميز) من جامعة ولونغونغ بأستراليا (UOW) ودبلوم الدراسات العليا في التغذية المجتمعية المؤسسية وعلم التغذية (التميز) وبكالوريوس العلوم في علم البيئة البشرية: التغذية وعلم النظم الغذائية من جامعة (UWI) (ترينيداد وتوباغو). وقد نشر أكثر من 85 مقالاً صحفياً في مؤتمرات دولية تمت مراجعتها من قِبل النظراء، إضافة إلى كتب مؤلفة وفصول من كتب وملخصات سياسية حتى الآن.

البريد الإلكتروني: Immanuel.moonesar@mbrsg.ac.ae

* **مارك إسبوسيتو (Mark Esposito)**: يدرِّس إدارة الأعمال والإدارة الحكومية والمجتمعية والاستراتيجية الاقتصادية والقدرة التنافسية لشعبة التعليم المستمر بجامعة هارفارد، ويشغل منصب قائد مشارك لمجلس المعاهد في برنامج الاقتصاد الجزئي للإدارة التنافسية (MOC) في معهد الإدارة الاستراتيجية والتنافسية بجامعة هارفارد بكلية إدارة الأعمال، كما أنه خبير عالمي معين في المنتدى الاقتصادي العالمي. ويعمل أيضاً أستاذاً في إدارة الأعمال والاقتصاد في كلية هولت الدولية لإدارة الأعمال، وهو زميل في كلية كامبردج لإدارة الأعمال في المملكة المتحدة كجزء من مركز اقتصاد التدوير. حصل على زمالة مع مؤشر التطور الاجتماعي ومع الاتحاد العالمي للمجالس التنافسية في واشنطن العاصمة. إضافة إلى أنه زميل غير مقيم في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية في دبي. ويُعد أيضاً مؤسساً مشاركاً ورئيس نكسوس فرونتيير تك (Nexus FrontierTech)، واستوديو الذكاء الاصطناعي المُختص بابتكار حلول الذكاء الاصطناعي. وهو حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال والاقتصاد من الكلية الدولية للإدارة في باريس ونيويورك، وشهادة الدكتوراه التطبيقية في إدارة الأعمال من المدرسة الوطنية للجسور والطرق.

البريد الإلكتروني: mark.esposito@mbrsg.ac.ae

* **مارك باتي (Mark Batey)**: متخصص في الإبداع والابتكار والقيادة في كلية أليانس مانشيستر لإدارة الأعمال بجامعة مانشستر. وأحد أبرز العلماء الذين شاركوا في الإبداع والابتكار في السنوات الأخيرة. كما أنه متحدث ذو خبرة ومقدم برامج ظهر في منافذ مثل بي بي سي (BBC) وفاينانشال تايمز (Financial Times) وفوربس (Forbes) وغالف نيوز (Gulf News) وول ستريت جورنال (Wall Street Journal) وساوث تشاينا بوست (the South China Post). وعمل مستشاراً ومدرباً مع مؤسسات مثل الفطيم والبنك الأمريكي

(Bank of America) وشـركة بـاو سـتيل (Bao Steel) وإذاعـة بـي بـي سـي (BBC) وشـركة بـي بـي (BP) والقنـاة الرابعـة البريطانيـة ووزارة الماليـة الصينيـة وشـركة غـروب 4 سـيكيوريكور (Group 4 Securicor) والبنـك الصناعـي والتجـاري الصينـي وشـركة جـاي سـي ديكوكـس (JC Decaux) وجونسـون آنـد جونسـون (Johnson & Johnson NHS) ورولـز رويـس (Rolls_Royce) وسـوني (Sony Music Entertainment) وتسـكو (Tesco) وثالـس (Thales) وزيـن (Zain) وزيـورخ (Zurich).

البريد الإلكتروني: Mark.Batey@manchester.ac.uk

* ميديـا نوسـنتيني (Medea Nocentini): الشـريك المؤسـس والرئيـس التنفيـذي في شـركة سـي 3 (C3) — (Executives on Demand C3P)، وهـي شـركة استشـارية مقرهـا دولـة الإمـارات، توفـر خدمـات الدعـم التنفيذيـة العليـا للشـركات التي تحتـاج إلـى حلـول إداريـة مؤقتـة. C3P هي الذراع الاستشـاري لدى شـركة سـي 3 (Consult and Coach for a Cause)، وهـي منظمـة مقرهـا دولـة الإمـارات إذ تعـزز النظـام البيئـي للمؤسسـات الاجتماعيـة فـي منطقـة الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيـا. تقـوم C3 باسـتثمار أولـي لأرباحهـا فـي برامـج التأثيـر الاجتماعـي. وقبـل ذلـك، شـغلت منصـب نائـب الرئيـس للاسـتراتيجية فـي OSN، إحـدى أكبـر شـركات التلفزيـون الربحيـة فـي الشـرق الأوسـط وشـمال إفريقيـا؛ إذ كانـت مسـؤولة عـن التطويـر المؤسسـي والتخطيـط الاسـتراتيجي والإدارة، لإضافـة إلـى اسـتخبارات السـوق والمسـتهلك. وقبـل الانضمـام إلـى OSN، قضـت عـدة سـنوات فـي شـركة بـوز آلان هاملتـون (Booz Allen Hamilton)، تعمـل علـى وضـع اسـتراتيجيات لوسـائل الإعـلام والمسـتهلكين وعمـلاء القطـاع الاجتماعـي فـي أوروبـا والولايـات المتحـدة والشـرق الأوسـط. وهـي حاصلـة علـى ماجسـتير إدارة الأعمـال مـن كليـة إدارة الأعمـال، جامعـة

كولومبيا (نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية) وبكالوريوس الهندسة الميكانيكية من جامعة البوليتك «Nic» في تورينو (إيطاليا) ودبلوم الهندسة من المدرسة المركزية في باريس (فرنسا).

البريد الإلكتروني: **medea@wegrowwithc3.com**

* ميلودينا ستيفنز (Melodena Stephens): أستاذة في إدارة الابتكار بكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (MBRSG) في دبي. عُيّنت، قبل عملها في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، كأول عميدة من الهند لجامعة ألمانية، جامعة كارلشوشوليه الدولية، وشغلت قبل ذلك مناصب مختلفة، بما في ذلك نائبة العميد، في جامعة ولونغونغ في دبي (UOWD) أقدم جامعات دولة الإمارات. تتمتع بخبرة مؤسسية وأكاديمية لأكثر من 25 عاماً، وقد عاشت في الهند والولايات المتحدة الأمريكية وتايوان والإمارات وألمانيا. كما عملت مرشدةً للشركات الناشئة ومستشارةً للحكومات والمؤسسات. تتمحور خبرتها في مجال الاستراتيجية، وتحديداً تقييم الأثر وتوسيع نطاق الأعمال والمهارات القيادية والتسويق وإدارة السمعة المؤسسية.

نُشرت أعمالها بشكل واسع في أكثر من 130 إصداراً. كما حازت الكثير من الجوائز في التدريس والبحث بما في ذلك منحتان من المؤسسة الوطنية للبحوث في دولة الإمارات. أسست ميلودينا (Melodena) أكاديمية الأعمال الدولية ـ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وهي مبادرة اجتماعية غير ربحية تأسست عام 2009 تحت مظلة جامعة ولونغونغ في دبي.

البريد الإلكتروني: **Melodena.stephensb@mbrsg.ac.ae**

* **الدكتـور محمـد حبيـب الرحمـن**: أسـتاذ بكليـة محمـد بـن راشـد لـلإدارة الحكوميـة فـي دبـي. حصـل علـى شـهادة الدكتـوراه مـن جامعـة ويلـز فـي المملكـة المتحـدة وشـغل مركـز زميـل زائـر مرتيـن فـي أمريـكا الجنوبيـة — كمـا حصـل علـى منحـة فولبرايـت مـن جامعـة سـيراكيوز فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة. وقـد كان أسـتاذاً زائـراً في جامعـة يـورك في كنـدا. يتمتع بخبـرة 30 عامـاً فـي التدريـس والبحـث فـي مجـالات الإدارة العامـة والعلـوم السياسـية ودراسـات التنميـة فـي عـدد مـن الجامعـات فـي بنغلاديـش وكنـدا وفيجـي وبرونـاي والإمـارات. وتشـمل اهتماماتـه البحثيـة الحاليـة إصـلاح الحوكمـة العامـة والحكومـة الذكيـة وإدارة المعرفـة وأداء القطـاع الحكومـي. وقـد أسـهم أيضـاً في التدريـب على القيـادة التنفيذية وتقديـم المشـورة والدعم الاستشـاري لمجموعـة مـن الحكومـات والمنظمـات الدوليـة والصناعـة.

البريد الإلكتروني: **mohammad.habi- bur@mbrsg.ac.ae**

* **الدكتـورة منـى الشـلقامي**: أسـتاذ مسـاعد بكليـة محمـد بـن راشـد لـلإدارة الحكوميـة. وعضـو منتسـب لشـبكة الاقتصـاد الجزئـي للقـدرة التنافسـية فـي كليـة هارفـارد لإدارة الأعمـال، جامعـة هارفـارد فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة. وهـي أيضـاً عضـو في مجلـس خريجي السياسـات العامـة والإدارة بالجامعـة الأمريكيـة بالقاهـرة (برنامـج ماجسـتير الإدارة العامـة MPA))، إضافـة إلـى شـبكة التنميـة العالميـة، وهـي شـبكة عالميـة مـن مؤسسـات البحـوث والسياسـات تعمـل علـى توفيـر وجهـات نظـر جديـدة لتحديـات التنميـة فـي جميـع أنحـاء العالـم. وقـد نشـرت عـدداً مـن المقـالات الأكاديميـة التـي اسـتعرضها النظـراء، وشـاركت فـي العديـد مـن المؤتمـرات الدوليـة، التـي ركـزت جميعهـا علـى اهتماماتهـا البحثيـة في الإدارة العامة وإدارة المسـاعدات الخارجيـة والتنميـة المسـتدامة والتعليـم وتنميـة رأس المـال البشـري وإصـلاح

سياسات الاقتصاد الكلي وغيرها. تعمل في التدريس على المستويين الجامعي والدراسات العليا في المؤسسات الوطنية والدولية.

البريد الإلكتروني: mona.elsholkamy@mbrsg.ac.ae

* **أولي كانغاز (Olli Kangas)**: يشغل منصب أستاذ الممارسات ومدير برنامج المساواة في المجتمع بجامعة توركو والبحث الاستراتيجي - أكاديمية فنلندا. شغل سابقاً منصب مدير العلاقات الحكومية (2016-2017) في كيلا - مؤسسة التأمينات الاجتماعية في فنلندا. وقبل ذلك، كان يعمل مديراً للبحوث في كيلا (2008-2014) وأستاذاً في جامعة أوبسالا في عامي 2015 و2017 وأستاذاً بجامعة جنوب الدنمارك (2012) وأستاذاً غير متفرغ بجامعة جنوب الدنمارك (2009-2016) وأستاذاً في المعهد الوطني الدنماركي للبحوث الاجتماعية (2009-2016) وأستاذاً ورئيس قسم في السياسات الاجتماعية في جامعة توركو (1994-2004) وزميلاً باحثاً في أكاديمية فنلندا (1987-1993). تشمل اهتماماته البحثية دراسات الرعاية الاجتماعية النسبية والهياكل المؤسسية لبرامج الرعاية الاجتماعية والعوامل السياسية والهيكلية وراء دول الرعاية الاجتماعية وعواقب السياسات الاجتماعية من حيث توزيع الدخل والفقر والشرعية والعمل الجماعي. وهو، حالياً، مخطط وقائد التجربة الفنلندية المستمرة ذات الدخل الأساسي ورئيس برنامج الأبحاث الاستراتيجية «جمعية المساواة» في أكاديمية فنلندا.

البريد الإلكتروني: olli.kangas@utu.fi

* **راكيل وارنر (Racquel Warner)**: أستاذ مساعد بكلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. وهي معلمة مهنية تتمتع بخبرة في التدريس الدولي

تزيد على 25 عاماً في مختلف مجالات التدريس، بدءاً من مرحلة الطفولة المبكرة وحتى المستوى الجامعي. تعمل بشكل نشط في مجتمعات محلية في نيبال وبنجلاديش وكينيا بهدف دعم وتطوير جودة التعليم وسهولة وصوله للفئات الأكثر عرضة للخطر. ومنذ عام 2003، شغلت مناصب أكاديمية وقيادية مختلفة في ثلاثة فروع رئيسة لجامعات خارجية في دولة الإمارات. وقد حصلت على درجة الماجستير في التعليم من جامعة ولونغونغ وشهادة الدراسات العليا في التعليم العالي من جامعة ميدلسكس ودكتوراه في التربية من جامعة إكسيتر. وقد أدى اهتمامها البحثي بإشراك الطلاب واستقلالية المتعلمين إلى عملها في إعادة تصميم المناهج وتطوير سياسات تدريب وتعليم جديدة للمعلمين. وتعمل عضواً تنفيذياً لأكاديمية الأعمال الدولية - الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وحضرت العديد من المؤتمرات الدولية، كما نشرت أبحاثاً متعلقة بمهارات الدراسة وإشراك الطلاب وضرورة وضع السياسات لهذا النهج.

البريد الإلكتروني: racquel.warner@mbrsg.ac.ae

* **رائد العوامله**: عميد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية (كلية دبي للإدارة الحكومية سابقاً). وسبق له أن عمل مديراً لجامعة ميديلسكس البريطانية في دبي، وكان النائب الأول لرئيس الجامعة. وكان البروفيسور «العوامله» أيضاً عميداً للشؤون الأكاديمية بجامعة ولونغونغ (أستراليا) في دبي وأستاذاً في الإدارة. تخصص في القيادة الاستراتيجية، وله العديد من المنشورات الإدارية الدولية في المجلات الأكاديمية المشهورة، كما فاز بعدد من جوائز أفضل فصل في المؤتمرات الدولية. ويتمتع الدكتور «العوامله» بخبرة واسعة في مجال الاستشارات المؤسسية والتطوير التنفيذي في منطقة الشرق الأوسط في القطاعين العام والخاص.

وتشمل خبرته العمل مدققاً لجوائز التميز المرموقة، مثل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وجائزة دبي للتميز وجائزة رأس الخيمة للتميز. حصل على الدكتوراة من جامعة مسيسيبي في الولايات المتحدة الأمريكية والماجستير من جامعة ميرسر الأمريكية والبكالوريوس من جامعة اليرموك في الأردن. كما أكمل برنامج جامعة أوكسفورد البريطانية في القيادة الاستراتيجية.

البريد الإلكتروني: raed.awamleh@mbrsg.ac.ae

* **سكوت فارغر (Scott Fargher)**: أستاذ مشارك في كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. انضم إلى الكلية من جامعة ولنغونغ في دبي حيث كان العميد المشارك في الأبحاث بكلية الأعمال. وقبل ذلك كان عضواً بهيئة التدريس في جامعة أوكلاند للتكنولوجيا (AUT) ومعهد السياسات العامة ونائب رئيس معهد نيوزيلندا لدراسات سوق العمل (معهد أبحاث العمل في نيوزيلندا حالياً). حصل على درجة الدكتوراه من جامعة إدنبرة في أسكتلندا، إذ ركز على التقييم الاقتصادي لبرامج تدريب الشباب. وركزت أبحاثه على اقتصاديات العمال والاقتصاد الكلي والتطور الاقتصادي والسياسات العامة. كتب مجموعة كبيرة من التقارير لمؤسسات القطاعين العام والخاص وعدد كبير من الإصدارات في النشرات الأكاديمية مثل نشرة الاقتصاد التطبيقي والنشرة الدولية للقوى العاملة ونشرة تصميم السياسات والاقتصاد المحلي. وكان مؤلفاً مساعداً لسوزان س. ت. جون (Susan St John) في نصوص نشرات الاقتصاد الكلي الشهيرة واقتصاد نيوزيلندا المعاصر.

البريد الإلكتروني: scott.fargher@mbrsg.ac.ae

* **شيخة حسن الجسمي**: مديرة قسم التسويق والتمريض في مركز الجليلة لثقافة الطفل في دبي. تحمل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة من كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية وشهادة البكالوريوس في الإعلام والعلاقات العامة من جامعة زايد في دبي. كما فازت بالمركز الأول في مسابقة المشاريع الثقافية الابتكارية لوزارة الثقافة وتنمية المجتمع في دولة الإمارات، وحصلت على المركز الثاني في جائزة ماجد بن محمد الإعلامية للشباب في فئة تطبيقات الهواتف الذكية. قامت بنشر عدد من القصص القصيرة والتقارير الاستقصائية في الصحف والمجلات المحلية. ونظراً إلى أن العصر الحالي يدعم التكنولوجيا، قامت بتنفيذ العديد من تطبيقات الهواتف الذكية لإثراء المعرفة والمحتوى الرقمي على الهواتف الذكية. وأحد أهم تطبيقاتها «صيد الأسماك في دبي» وتطبيق متعلق بالأمومة.

البريد الإلكتروني: **shaikha_aljasmi@hotmail.com**

* **تارا فيشباخ (Tara Fischbach)**: باحثة مشاركة في برنامج الحوكمة والابتكار في كلية محمد بن راشد الحكومية. تتمتع بخبرة في البحث والاتصالات والعمل البرامجي في كل من القطاعين العام والخاص. عملت على نطاق واسع في مجال التنمية في جميع أنحاء المنطقة، مع التركيز على السياسات العامة والحوكمة قبل الانتقال إلى مجال استراتيجية المحتوى والعمل على قضايا النوع الاجتماعي وقضايا الشباب.

وركزت أجندتها البحثية الحالية على الحوكمة والتنمية المستدامة والأمن الغذائي. أكملت تارا درجة الماجستير من كلية لندن للاقتصاد في علم الاجتماع السياسي. كما حصلت على شهادة البكالوريوس من الجامعة الأمريكية في بيروت، وتخصصت في الدراسات السياسية.

البريد الإلكتروني: **tara.fisch- bach@mbrsg.ac.ae**

* **فيلـي فييكـو بولـكا (Ville_VeikkoPulkka)**: باحـث دكتـوراه فـي جامعـة هلسنكي. كان بولـكا (Pulkka) عضـواً فـي مجموعـة الأبحـاث المسـؤولة عـن الأعمـال التحضيرية لتجربـة الدخـل الأساسـي الفنلندية. وعمـل سـابقاً باحثاً في معهـد كيـلا الفنلنـدي للتأميـن الاجتماعـي. وإضافـة إلـى دراسـات الدخـل الأساسـي، تركـز اهتمامـات بولـكا (Pulkka) البحثيـة الحاليـة بشـكل أساسـي علـى الاقتصـاد الرقمـي وتداعياتـه علـى سياسـات العمـل والسياسـات العامـة. ويكتـب بولـكا (Pulkka) رسـالة الدكتـوراه فـي مجـال السياسـات الاجتماعيـة حـول تأثيـر الاقتصـاد الرقمـي علـى الحيـاة العمليـة فـي جامعـة هلسـنكي. كمـا يعمـل ضمـن مجموعـة بحثيـة يرأسـها الأسـتاذ أولـي كانغـاز (Olli Kangas) الـذي كان مسـؤولاً عـن التخطيـط لتجربـة الدخـل الأساسـي فـي فنلنـدا.

البريد الإلكتروني: ville-veikko.pulkka@helsinki.fi

10	إدارة السجلات الصحية الإلكترونية: مشروع هيئة الصحة بدبي «سلامة»	√	√	√		√		√		√	√		√	√		
11	الثقافة المؤسسية والقيادة والأداء في بلدية دبي	√						√								√
12	مركز دبي للإحصاء: إدارة الابتكار وإصلاح عملية الأعمال	√						√		√						
13	احتياج الاقتصاد الرقمي إلى الضمان الاجتماعي المرن	√				√	√	√	√				√	√		
14	هيئة المعرفة والتنمية البشرية: الابتكار في إدارة الموارد البشرية وسعادة الناس	√				√	√					√	√	√		
15	بناء مدينة سعيدة — حالة أجندة السعادة لمكتب «دبي الذكية»	√				√		√		√		√		√		
16	أثر استخدام تويتر (tweeter) على السلوك الاجتماعي والأكاديمي لطلاب الجامعات	√												√		
17	نجاح آيسلندا في مكافحة تعاطي المراهقين للمخدرات	√	√			√	√	√	√			√		√		
18	اقتصاد المشاركة واللوائح الحكومية	√	√	√	√	√			√							
19	شركة كريم: (Careem) اتباع نهج محلي لحل المشكلات في اقتصاد المشاركة		√	√		√			√	√			√		√	
20	دعم المؤسسات الاجتماعية وريادة الأعمال الاجتماعية — برنامج شركة "C3" لتقييم الأثر الاجتماعي عام 2017					√		√					√	√	√	

الملحق

	المقال	التراث الثقافة	ريادة الأعمال	التعليم	تبادل المعارف	الصحة	التنويع	الحكومة الإلكترونية المدينة الذكية	الابتكار	التنمية المستدامة	العمليات الحكومية الاستراتيجية القيادة	المجتمع والرعاية الاجتماعية والتوظيف	القوة الناعمة	التكنولوجيا	الشراكة بين القطاعين العام والخاص	السياسات
1	حكومات المستقبل المسبّبة للاضطراب	√		√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√
2	حكومة المستقبل في دولة الإمارات العربية المتحدة	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3	الصناعة 4.0	√	√	√	√		√		√							
4	مقومات القوة الناعمة	√	√	√	√	√	√	√	√		√					√
5	برنامج ستارت أب تشيلي	√	√	√	√		√		√				√		√	
6	إصلاح السياسات من أجل اللاجئين	√					√	√							√	
7	الابتكار والإبداع	√		√			√		√	√			√			
8	بناء أسس لشراكات القطاعين العام والخاص المستدامة في مكتب «دبي الذكية»	√	√				√			√			√			
9	إصلاحات السياسات المالية من أجل المستقبل	√					√				√					



الفهرس